

**STUDI TENTANG KINERJA TENAGA
PENJUALAN
(KASUS EMPIRIS PADA PT. SINAR NIAGA SEJAHTERA AREA
DISTRIBUSI JAWA TENGAH I)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**RETNO MULATSIH
NIM C4A008088**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010**

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
STUDI TENTANG KINERJA TENAGA PENJUALAN
(KASUS EMPIRIS PADA PT. SINAR NIAGA SEJAHTERA AREA
DISTRIBUSI JAWA TENGAH I)**

yang disusun oleh Retno Mulatsih, NIM.C4A008088
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 21 Juni 2010
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing utama

Pembimbing anggota

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Drs. Sutopo, MS

Semarang, Juni 2010
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA



Sertifikat

Saya, *Retno Mulatsih*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 2010

Retno Mulatsih, SE

.1 Data Pribadi

Nama : Retno Mulatsih
Tempat, Tanggal lahir : Bantul, 27 Juli 1976
Jenis Kelamin : Perempuan
Umur : 34 Tahun
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Status : Sudah Menikah
Alamat : Jl. Dempel Berlian VII/76
Griya Dempel Baru Semarang
E-mail: : retnomulatsih@gmail.com

.2 Latar Belakang Pendidikan Formal

- 1994 – 1999, Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro, Semarang
- 1991 – 1994, SMA N Argomulyo, Bantul, Yogyakarta
- 1988 – 1991, SLTP N Argomulyo, Bantul, Yogyakarta
- 1982 – 1988, SD N Krapyak, Bantul, Yogyakarta

Pengalaman Kerja

- 2005 – sekarang Dosen Kopertis Wil.VI dpk. Pada STIMART-AMNI Semarang

Abstracts

Sales persons are the main strength for companies, where they play important role as a connecting bridge between companies and consumers. Sales persons also have important role in the successful selling of a company's products, so we must understand any factors that will influence the performance of sales persons. This study will analyze factors that have influence on increase of performance of sales persons, through quality of sales territory design, effectivity of sales persons's activity, level of experience in selling, technical competence of sales persons and its relevance to the increase of performance of sales persons.

This study model uses five hypotheses, that is the better the quality of sales territory design the more effective the activity of sales persons, the higher the level of experience of sales persons in selling the higher the technical competence of sales persons, the higher the technical competence of sales persons the more effective the activity of sales persons, the higher the technical competence of sales persons the higher the performance of sales persons.

The technique of sample collection that was used in this study was purposive sampling method, where sample was selected with terms/conditions that were considered as having essential characteristics that were relevant to this study. The respondents used here were 100 respondents that is the sales persons of PT. Sinar Niaga Sejahtera Distribution Area of Central Java I that have worked for the company for more than one year. The data analysis technique that was used here was the structural equation modeling (SEM) from AMOS 16.0 software package in modeling and review of hypotheses. The results of data analysis will explain the causality relation amongst variables that are being developed in this study model. The proposed models will be accepted after fulfilling assumptions, that is normality and Standardized Residual Covariance $< \pm 2,58$. Whereas the value of Determinant of sample covariance Matrix is 71.263 .

Exogen and endogen measurement models have been tested using confirmatory analysis. Subsequently, the measurement models were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) for test of causality relation amongst variables that influence and are influenced by quality of sales territory design. Effectivity of sales person's activity, level of experience in selling, technical competence of sales persons and performance of sales persons fulfil Goodness of Fit criteria, that is chi square = 121.982; probability = 0.051; GFI = 0.877; AGFI = 0.829; CFI = 0.0980; TLI = 0.975; RMSEA = 0.050; CMIN/DF = 1.245. Based on the results of data analysis, it can be concluded that the model can be accepted.

Keyword: Quality of sales territory design, effectivity of sales person's activity, level of experience in selling, technical competence of sales persons, performance of sales persons.

ABSTRAKSI

Tenaga penjualan merupakan kekuatan utama bagi perusahaan, dimana mereka memegang peranan penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Tenaga penjualan juga mempunyai peran penting dalam keberhasilan penjualan produk perusahaan, sehingga perlu dipahami faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini hendak menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjualan, melalui kualitas desain wilayah penjualan, efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjual, tingkat pengalaman menjual, kompetensi teknik tenaga penjualan serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Model penelitian ini menggunakan lima hipotesis yaitu semakin tinggi kualitas desain wilayah penjualan semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual, semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjual, semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *purposive sampling*, dimana sampel dipilih dengan syarat-syarat yang dipandang memiliki ciri-ciri esensial yang relevan dengan penelitian. Responden yang digunakan sebanyak 100 responden yaitu tenaga penjualan PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jawa Tengah I yang telah bekerja lebih dari 1 tahun.. Teknik analisis data yang digunakan adalah *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software AMOS 16.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Hasil analisis data tersebut akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan *Standardized Residual Covariance* $< \pm 2,58$. Sementara nilai *Determinant of Sample Covariance Matrix*nya 71,263.

Model pengukuran eksogen dan endogen telah diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Selanjutnya model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Model* (SEM) untuk model pengujian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kualitas desain wilayah penjualan, Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, tingkat pengalaman menjual, kompetensi teknik tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan memenuhi kriteria *Goodness of Fit* yaitu *chi square* =121,982; *probability* = 0,051; GFI = 0,877; AGFI = 0,829; CFI = 0,980; TLI = 0,975; RMSEA = 0,050; CMIN/DF = 1,245. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.

Kata kunci : Kualitas desain wilayah penjualan, Efektifitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, Tingkat pengalaman menjual, Kompetensi teknik tenaga penjual, Kinerja tenaga penjualan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya yang telah dilimpahkan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Studi Tentang Kinerja Tenaga Penjualan (Kasus Empiris Pada PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jawa Tengah I)”.

Tesis ini berisi penelitian mengenai Faktor-faktor apasaja yang mempengaruhi kinerja Tenaga Penjualan. Berbagai temuan akan dijabarkan penulis dalam analisis dan pengujian hipotesis untuk selanjutnya memberikan suatu rekomendasi bagi peningkatan kinerja tenaga penjualan. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna sehingga memerlukan beberapa perbaikan berupa kritik dan saran.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku dosen pembimbing utama yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberi dukungan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Drs. Sutopo, MS, selaku dosen pembimbing anggota yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

4. Suamiku mas Tanto, anak kembarku Rafif & Anin yang selalu mendukung, memberikan semangat dan cinta.
5. Ayahandaku (Alm.) dan Ibundaku yang selalu mendukung dan mencintaiku
6. Eyang kakung, dan adik-adiku Riska, Rini, Andri, keponakanku Rafansha yang tiada henti mendoakan dan memberikan perhatian yang luar biasa dan nasehat-nasehatnya kepada penulis yang tidak ternilai harganya.
7. Teman-teman angkatan XXXII Pagi terima kasih untuk saling bagi ilmu, pengalaman dan limpahan semangatnya.
8. Pimpinan PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jateng I atas ijin dan kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk mengadakan penelitian ini.
9. M' Agus, D' Ida dan para responden yang menjadi target pengisian kuisioner dalam penelitian ini.
10. Seluruh pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa kemungkinan terdapat banyak hal yang kurang berkenan dalam penyusunan tesis ini, mohon dimaafkan dan semoga penelitian ini bermanfaat bagi banyak pihak.

Semarang, Juni 2010

Penulis

Retno Mulatsih, SE

DAFTAR ISI

	Halaman
HalamanJudul.....	i
Halaman Pengesahan Tesis	ii
Sertifikasi.....	iii
Abstract.....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Lampiran	xvi
Daftar Rumus.....	xvii

BAB I : PENDAHULUAN

1.1	Latar Belakang	1
1.2	Perumusan Masalah.....	14
1.3	Tujuan Penelitian.....	16
1.4	Kegunaan Penelitian	17

BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1	Penelitian Rujukan	18
2.1.1	Rujukan Penelitian Baldauf, et. al (2001).....	18

2.1.2 Rujukan Penelitian Cross, et.al.,(2001)	20
2.1.3 Rujukan Penelitian Setiawan (2003).....	21
2.1.4 Rujukan Penelitian Rentz,et.al(2002)	22
2.1.5 Rujukan Penelitian Shoemaker & Johlke (2002).....	23
2.2. Konsep dasar	25
2.2.1. Kualitas Desain Wilayah Penjualan.....	25
2.2.2. Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan	27
2.2.3. Tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan	32
2.2.4 Kompetensi teknik tenaga penjualan	34
2.2.5 Kinerja Tenaga Penjualan.....	39
2.3. Pengembangan model penelitian.....	43
2.4. Dimensionalisasi variabel.....	44
2.5. Hipotesis	49

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1 Desain dan obyek penelitian	51
3.2 Jenis Data dan Sumber Data	52
3.3 Populasi dan Sampel	53
3.4 Definisi operasional variabel dan indikator variabel	54
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas data	62
3.7 Teknik analisis	63
3.8 Uji kesesuaian dan uji statistik.....	70

BAB IV ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPÓTESIS

4.1 Pendahuluan	73
4.2 Gambaran umum responden	73
4.3 Uji validitas dan reliabilitas kuestioner.....	74
4.4 Analisis data penelitian	76
4.4.1 Kualitas desain wilayah penjualan.....	77
4.4.2 Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan	80
4.4.3 Tingkat pengalaman menjual	83
4.4.4 Kompetensi teknik tenaga penjualan	87
4.4.5 Kinerja tenaga penjualan.....	89
4.5. Proses analisis data dan pengujian model penelitian.....	90
4.5.1. Langkah 1 : Pengembangan model berdasarkanteori.....	90
4.5.2. Langkah 2 : Menyusun diagram alur (Path diagram).....	91
4.5.3. Langkah 3 : Konversi diagram alur ke dalam persamaan.....	91
4.5.4 Langkah 4 : Memilih Matrik Input dan Teknik Estimasi	91
4.5.4.1. Analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen.....	93
4.5.4.2. Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen.....	97
4.5.4.3. Analisis Structural Equation Model (full model).....	100
4.5.5 Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi	103
4.5.6 Langkah 6 : Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	104
4.5.6.1. Evaluasi Univariate Outlier.....	104
4.5.6.2. Evaluasi Multivariate outlier.....	106

4.5.6.3. Uji normalitas data.....	107
4.5.6.4. Evaluasi atas multikolinearitas dan singularitas.....	109
4.5.6.5. Uji kesesuaian dan uji statistik.....	109
4.5.7 Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model.....	110
4.6. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	110
4.6.1 Uji <i>Reliability</i>	111
4.6.2 <i>Variance Extract</i>	111
4.7 Pengujian Hipotesis Penelitian.....	113
4.7.1. Uji Hipotesis I	114
4.7.2 Uji Hipotesis 2	114
4.7.3 Uji Hipotesis 3	115
4.7.4 Uji Hipotesis 4.....	115
4.7.5 Uji Hipotesis 5	116

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan Penelitian.....	117
5.2 Kesimpulan dari Hipotesis Penelitian	120
5.2.1 Kesimpulan mengenai Hipotesis 1.....	120
5.2.2 Kesimpulan mengenai Hipotesis 2	121
5.2.3 Kesimpulan mengenai Hipotesis 3.....	122
5.2.4 Kesimpulan mengenai Hipotesis 4.....	123
5.2.5 Kesimpulan mengenai Hipotesis 5.....	124
5.3 Kesimpulan Mengenai Masalah Penelitian.....	125
5.4 Implikasi Teoritis	131

5.5 Implikasi Manajerial	136
5.6 Keterbatasan Penelitian	144
5.7 Agenda Penelitian Mendatang	145
Daftar Pustaka	147
Lampiran	
Daftar Riwayat Hidup	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Sistim Jangkauan PT. SNS.....	9
Gambar 1.2.	Sistim Distribusi di Pasar Tradisional.....	10
Gambar 1.3.	Sistim Distribusi di Pasar Modern.....	10
Gambar 1.4.	Grafik Realisasi Penjualan dan Target Penjualan PT.SNS Bulan Januari 2008 s/d Oktober 2009.....	13
Gambar 1.5	Grafik Percentase Pencapaian Target Penjualan PT. SNS bulan Januari 2008 s/d Oktober 2009.....	14
Gambar 2.1.	Model Penelitian	43
Gambar 2.2.	Model Variabel Kualitas Desain Wilayah Penjualan.....	44
Gambar 2.3.	Model Variabel Efektivitas Kegiatan/Aktivitas Tenaga Penjualan.....	45
Gambar 2.4.	Model Variabel Tingkat Pengalaman Menjual Tenaga Penjualan.....	46
Gambar 2.5.	Model Variabel Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan.....	46
Gambar 2.6.	Model Variabel Kinerja Tenaga Penjualan.....	47
Gambar 3.1.	Diagram Path.....	66
Gambar 4.1.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	94
Gambar 4.2	Analisis Faktor konfirmatori Konstruk Endogen.....	97
Gambar 4.3	Hasil Uji Structural Equation Model.....	100
Gambar 5.1	Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 1.....	128
Gambar 5.2	Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 2.....	129
Gambar 5.3	Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 3	130

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Sistim Distribusi Nasional PT. SNS.....	9
Tabel 1.2.	Data Tenaga Penjualan PT SNS tahun 2009.....	11
Tabel 1.3.	Data Penjualan PT. SNS Januari 2008 - Oktober 2009.....	12
Tabel 2.1	Penelitian Baldauf, et al. (2001) atas Desain Wilayah Penjualan.....	19
Tabel 2.2	Penelitian Cross, et al (2001) atas Aktivitas Tenaga Penjualan...	20
Tabel 2.3.	Penelitian Setiawan, (2005) atas Aktivitas Tenaga Penjualan.....	21
Tabel 2.4.	Penelitian Rentz, et al.(2002) atas Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan.....	22
Tabel 2.5	Penelitian Shoemaker & Johlke (2002) atas Pengalaman Menjual & Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan.....	24
Tabel 2.6	Variabel dan Indikator.....	48
Tabel 2.7	Penentuan Variabel Dependen – Independen.....	49
Tabel 2.8	Hipotesis Penelitian.....	50
Tabel 3.1.	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Kualitas Desain Wilayah Penjualan.....	54
Tabel 3.2.	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Efektivitas Kegiatan/Aktivitas Tenaga Penjualan.....	56
Tabel 3.3.	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Tingkat Pengalaman Menjual Tenaga Penjualan.....	57
Tabel 3.4.	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan.....	59
Tabel 3.5.	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjualan.....	60
Tabel 3.6.	Persamaan Struktural.....	67
Tabel 3.7.	Model Pengembangan struktural.....	68
Tabel 3.8.	Goodness of Fit-Indices.....	72
Tabel 4.1.	Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner.....	75
Tabel 4.2.	Indeks Kualitas Desain Wilayah Penjualan.....	77

Tabel 4.3.	Deskripsi Indeks Kualitas Desain Wilayah Penjualan.....	78
Tabel 4.4.	Indeks Efektivitas Kegiatan/aktivitas Tenaga Penjualan.....	81
Tabel 4.5	Deskripsi Indeks Efektivitas Kegiatan/aktivitas Tenaga Penjualan.....	82
Tabel 4.6	Indeks Tingkat Pengalaman Menjual.....	84
Tabel 4.7.	Deskripsi Indeks Tingkat Pengalaman Menjual.....	85
Tabel 4.8.	Indeks Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan.....	87
Tabel 4.9	Deskripsi Indeks Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan.....	88
Tabel 4.10	Indeks Kinerja Tenaga Penjualan.....	89
Tabel 4.11	Deskripsi Kinerja Tenaga Penjualan.....	90
Tabel 4.12	<i>Sample Covarians Estimates</i>	92
Tabel 4.13	Hasil Uji Model Faktor Konfirmasi Konstruk Eksogen.....	95
Tabel 4.14	Hasil <i>Regression Weights</i> Faktor Konfirmasi Konstruk Eksogen....	96
Tabel 4.15	Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	98
Tabel 4.16	Hasil <i>Regression Weights</i> Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	99
Tabel 4.17	Hasil Uji Full Model.....	101
Tabel 4.18	Hasil <i>Regression Weights Analisis Struktural Equation Modelling</i>	102
Tabel 4.19	Statistik Deskriptif.....	105
Tabel 4.20	Evaluasi Multivariat Outlier.....	107
Tabel 4.21	Normalitas Data.....	108
Tabel 4.22	<i>Standardized Residual Covariance</i>	110
Tabel 4.23	<i>Uji Reliability dan Variance Extract</i>	112
Tabel 4.24	Pengujian Hipotesis.....	114
Tabel 4.25	Kesimpulan Hipotesis.....	116
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis.....	132
Tabel 5.2	Implikasi Manajerial.....	137

DAFTAR RUMUS

Rumus 1	Skor Total Variabel.....	62
Rumus 2	<i>Construct Reliability</i>	63
Rumus 3	<i>Variance Extracted</i>	64
Rumus 4	Nilai Indeks.....	77

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Data penelitian
- Lampiran 3 Tabel *Frequency*
- Lampiran 4 *Confirmatory Eksogen*
- Lampiran 5 *Confirmatory Endogen*
- Lampiran 6 *Full Model*
- Lampiran 7 Perhitungan *ZScore*
- Lampiran 8 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Ketatnya persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global menuntut perusahaan untuk selalu menjadi yang terdepan dan terbaik dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Persaingan yang terjadi merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, karena dengan adanya persaingan tersebut dapat menjadi salah satu pendorong dalam menyusun strategi pemasaran yang tepat, dapat memberikan keuntungan positif bagi perusahaan dalam meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasar sehingga mampu memenangkan persaingan di pasar. Salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan sebagai pendukung keberhasilan perusahaan yaitu sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam hal ini tenaga penjualan merupakan salah satu sumber daya manusia perusahaan yang cukup memiliki peranan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Manajemen tenaga penjualan sering dipandang sebagai bagian dari manajemen pemasaran yang cukup penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja tenaga penjualan memberikan sumbangan besar bagi suatu perusahaan, karena tenaga penjual merupakan pihak yang memegang peranan penting sebagai penghubung antara perusahaan dengan konsumen. Efektivitas aktivitas tenaga penjualan ditentukan oleh faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu tenaga penjual. Pengertian efektivitas menurut Peter Drucker (1974) dalam Johnson (2003) adalah dasar dari kesuksesan sedangkan efisiensi

merupakan kondisi minimum untuk bertahan setelah kesuksesan dicapai. Pernyataan ini mempunyai maksud bahwa efektifitas lebih penting untuk berhasil dalam pekerjaan, sedangkan untuk tetap bertahan dengan kesuksesan yang telah diperoleh, diperlukan kondisi minimum yakni efisiensi. Efektivitas mempunyai arti melakukan pekerjaan yang tepat dalam bisnis. Seringkali dalam aktivitas penjualan dijumpai pekerjaan yang sia-sia dan tidak membawa hasil yang memuaskan. Agar tenaga penjualan dapat beraktivitas secara efektif, tenaga penjualan tersebut harus memiliki pengetahuan tentang perusahaannya, produk, customers dan kompetitor, presentasi sales yang efektif serta prosedur dan tanggungjawabnya. Dengan kata lain tenaga penjual harus memiliki keahlian menjual.

Kinerja penjualan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan hasil penjualan suatu organisasi atau perusahaan, yang biasanya diukur melalui beberapa indikator: volume penjualan total, porsi pasar, cost, ROA, kontribusi profit, dan kepuasan pelanggan (Churchill et al.2000, dalam Baldauf, et.al.2001). Dewasa ini kualitas tenaga penjualan dan kinerja merupakan kunci persoalan dalam manajemen tenaga penjualan, dan harus menjadi prioritas perhatian bagi para manajer penjualan. Sehingga menurut Rentz et al., (2002) salah satu hal yang paling penting dalam proses pengembangan strategi penjualan adalah tenaga penjualan dan kinerja penjualan.

Kinerja tenaga penjual menurut Baldauf et al. (2001) mencakup dua konsep, yaitu (1) Perilaku yang ditampilkan oleh tenaga penjualan, (2) hasil yang didapat dari usaha tenaga penjualan. Menurut Grant et al. (2001) Kinerja perilaku

tenaga penjualan adalah evaluasi dari berbagai strategi yang digunakan oleh tenaga penjual ketika melakukan tanggungjawab pekerjaannya. Sedangkan kinerja hasil menurut Baldauf et al. (2001) sebagai evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan organisasi berupa hasil.

Aspek kompetensi teknik tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan mencerminkan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga penjualan yang relevan dengan aktivitas transaksi barang atau jasa yang sering kali ditunjukkan kepada pelanggan dalam bentuk informasi (pengetahuan tentang produk, pasar dan logistik) yang disediakan oleh tenaga penjualan tersebut. Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan, dihipotesakan pada penelitian Crosby, et.al (1990) mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Hasil penelitian Ellis dan Raymond, (1993) menunjukkan kebutuhan akan tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam kegiatan/aktivitas penjualan, merupakan persoalan penting bagi konsumen dan industri baik itu jasa maupun barang. Bagi perusahaan, keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan merupakan alat penentu dalam mendapatkan pelanggan. Banyak para ahli manajemen penjualan dan tenaga penjualan yang mendiskusikan bahwa kondisi tersebut akan tercipta, apabila perusahaan mampu merancang mekanisme dan strategi yang mampu menciptakan tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam kegiatan/aktivitas penjualan.

Rentz, et al. (2002) mengindikasikan bahwa (1) keahlian tenaga penjualan dalam kegiatan/aktivitas penjualan disini adalah yang penting kedua dari lima

variabel yang tampak di model penelitian mengenai kinerja penjualan. Disamping pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai determinan kinerja penjualan, (2) mengobservasi bahwa perhatian penelitian pada area keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sangat terbatas. (3) memberikan saran tambahan bagi dimensi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan. (4) mengembangkan sebuah permodelan keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai kerangka penelitian manajemen penjualan.

Dalam penelitiannya Baldauf, et al. (2001) dan Grant, et al. (2001) menyatakan bahwa desain wilayah penjualan dapat mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjualan, karena tenaga penjualan mempunyai tanggung jawab kerja yang lebih jelas dan beban pekerjaan yang seimbang (misal: Kesempatan kinerja yang sama) melalui desain wilayah. Desain wilayah penjualan menetapkan jangkauan tanggungjawab kerja untuk tenaga penjualan secara individual, biasanya dibagi melalui geografi atau jumlah konsumen yang menjadi tanggungjawab tenaga penjualan (Grant et al., 2001). Menurut Grant et al. (2001), kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku. Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualannya mempunyai kesempatan untuk memiliki performa yang baik dan akan lebih mendorong tenaga penjualan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Setiap wilayah penjualan menggambarkan lingkungan dimana ia harus bersaing dan bekerja (Pilling et al 1999). Disamping itu, tenaga penjualan seharusnya mengenal batas dan kondisi wilayah kerjanya agar dalam

melaksanakan tugasnya tidak terjadi tumpang tindih wilayah kerja. Rancangan/desain wilayah penjualan yang efektif merupakan hal penting dalam pencapaian efektivitas organisasi. Tujuan desain wilayah adalah untuk menyediakan perkiraan kesempatan yang sama bagi tenaga penjualan untuk bekerja dengan baik pada seluruh wilayah (Grant et al., 2001). Tingkat kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh penting terhadap sikap dan perilaku tenaga penjualan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan yang merasa bahwa wilayah tidak di desain secara adil (misal, potensi penjualan yang rendah) akan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan karena ini secara tidak terkendali dapat berpengaruh negatif pada kinerjanya. Tenaga penjualan yang kurang puas dengan desain wilayah akan memiliki rasa keterpaksaan dalam penerimaan mereka terhadap tanggung jawab mereka yang akan berakibat pada hasil yang akan mereka capai.

Konstruk penelitian desain wilayah penjualan merupakan salah satu fokus perhatian manajemen penjualan untuk meningkatkan kinerja penjualan dari setiap tenaga penjualan. Studi Baldauf et al. (2001) menemukan hasil yang lemah pada pengukuran pengaruh desain wilayah penjualan terhadap peningkatan aktivitas dan hasil akhir. Dalam Baldauf et.al.(2001) menyatakan bahwa desain wilayah penjualan adalah merupakan suatu konsep dimana seorang tenaga penjualan dituntut untuk dapat menyesuaikan aktivitas penjualan dengan desain wilayah penjualan mereka. Sedangkan hasil penelitian Grant, et al. (2001) mengembangkan lebih lanjut konstruk desain wilayah penjualan yang memiliki makna sebagai susunan gambaran seorang tenaga penjualan berkaitan dengan

aktivitas dalam mengelola pelanggan, produk, kondisi geografis dan dimensi-dimensi lainnya dalam suatu wilayah penjualan. Studi Grant, et al. (2001) menunjukkan bahwa desain wilayah penjualan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perilaku maupun kinerja hasil.

Efektivitas kerja tenaga penjualan yaitu suatu keadaan tercapainya tujuan yang diharapkan atau dikehendaki melalui penyelesaian pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Menurut Sondang P. Siagian (2008) efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya. Sementara itu Abdurrahmat (2006) mengemukakan bahwa efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya. Sehingga suatu kegiatan dapat dilaksanakan secara tepat, efektif, efisien apabila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan tepat sesuai dengan yang telah direncanakan.

Studi Piercy, et al., (1997) memandang aktivitas tenaga penjualan yang terintensitas dengan baik akan mampu mendorong tercapainya kinerja penjualan yang lebih baik, oleh sebab itu intensitas aktivitas tenaga penjualan merupakan alur atau arah strategi yang tepat sebagai kunci mekanisme pencapaian kinerja tenaga penjualan. Studi Cross, et al (2001) menunjukkan bahwa konsepsi

permodelan hubungan antara aktivitas tenaga penjualan dengan implikasi strategi pemasaran yaitu berdasarkan aktivitas tenaga penjualan yang meliputi aktivitas mencari informasi (pasar), aktivitas pelatihan (orientasi pembelajaran), dan aktivitas tenaga penjualan dalam menemukan atau membuka pelanggan atau pasar baru (wilayah penjualan). Studi Sagupta, et al. (2000) menunjukkan hasil bahwa aktivitas tenaga penjualan merupakan bentuk rutinitas seorang tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, salah satu tugas dan tanggung jawab seorang tenaga penjualan adalah mendorong tercapainya kinerja secara menyeluruh dengan bersumber pada kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh organisasi. Hasil temuan Setiawan (2003) menunjukkan bahwa aktivitas tenaga penjualan memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan.

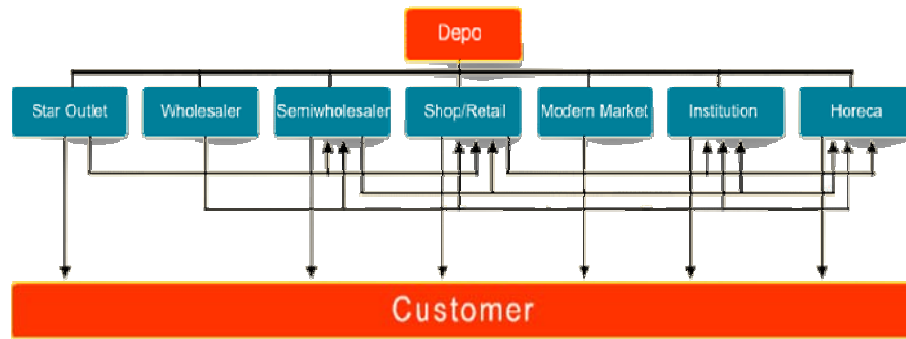
Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, et al. (1998) menyatakan bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan, dan pengalaman. Hasil penelitian Citra Kristina (2006) mengemukakan bahwa salah satu hal yang dapat dilakukan oleh tenaga penjualan adalah belajar dari pengalaman, hal ini penting sekali untuk mengetahui belajar dari setiap pengalaman bagi tenaga penjual. Langkah yang dapat dilakukan yaitu menyediakan waktu, sumber, dan kesempatan bagi para tenaga penjualan untuk berbagi pengalaman dan diskusi bersama dalam mencari jalan keluar atas persoalan-persoalan yang menyangkut aktivitas penjualan, misalnya membentuk wadah diskusi atau focus group discussion, dimana merupakan wadah para tenaga penjualan saling bertukar pengalaman dan transfer pengetahuan. Keahlian

umumnya dikembangkan melalui kombinasi dari pengalaman (*Experience*) dan training.

Dari uraian di atas menunjukkan adanya *research gap* pada penelitian sebelumnya yang menjadi dasar pada penelitian ini. Pemilihan obyek penelitian merupakan tahap berikutnya dan memiliki makna strategis dalam sebuah penelitian penting, obyek penelitian merupakan media yang tepat untuk memformulasikan kondisi nyata dengan sebuah permodelan teoritis dan kerangka pikir yang cenderung bersifat relatif abstrak. Penelitian ini memilih PT. SNS (Sinar Niaga Sejahtera) yang merupakan perusahaan di bawah naungan Tudung Group yang bergerak di bisnis distribusi dan logistik, yang memfokuskan pada semua kegiatan distribusi yang berkaitan dengan makanan dan minuman (*consumers good*). PT. SNS merupakan Divisi distribusi dari Garudafood, yang didirikan untuk memasarkan produk-produk dari Garudafood. Distribusi yang dilakukan yaitu dengan sistem penjualan taking order, canvas, motorist dan telesales.

Sistem jangkauan pada PT. SNS, ditunjukkan dalam gambar 1.1. di bawah ini:

Gambar 1.1.
Sistem Jangkauan PT. SNS



Sedangkan Sistem distribusi nasional PT. SNS seperti terdapat dalam tabel 1.1. sebagai berikut berikut:

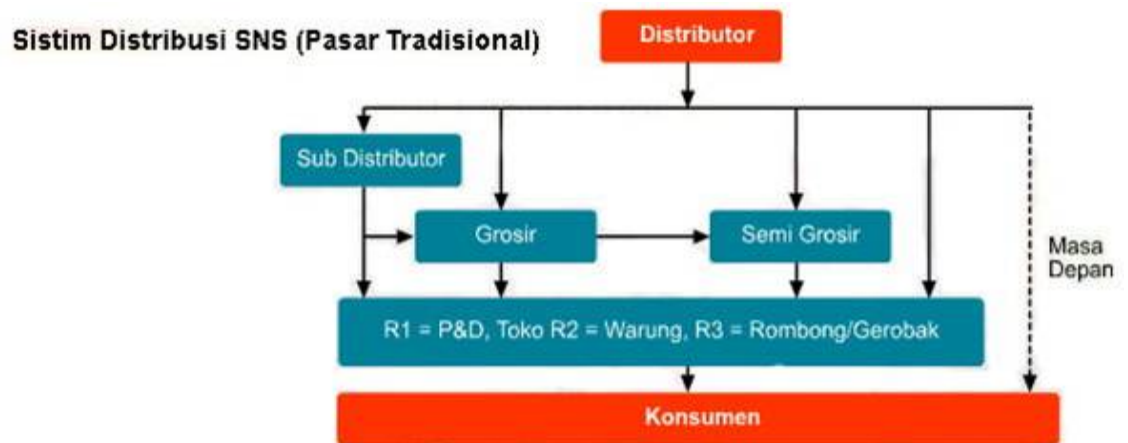
Tabel 1.1.
Sistem Distribusi Nasional
PT. SNS

Outlet	Tipe Customer	Total
Pasar Tradisional	Grosir	35.600
	Retail	32.733
	Rombong	857
Pasar Modern	Hypermarket	131
	Supermarket	992
	Minimarket	9.293
Institusi	Horeka	334
	Non Horeka	732

Sumber Data : Nov 2008

Dimana sistem distribusi untuk pasar tradisional berbeda dengan sistim distribusi untuk pasar modern (*modern market*). Untuk sistim distribusi tradisional ditunjukkan pada gambar 1.2. berikut ini:

Gambar 1.2.
Sistim Distribusi di Pasar Tradisional

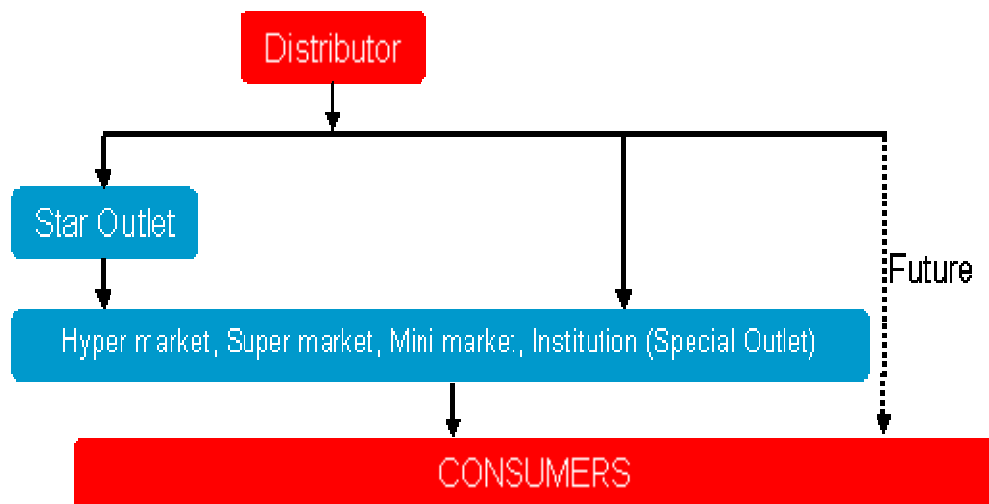


Sumber : Data Perusahaan, 2008.

Adapun untuk sistim distribusi di pasar modern dapat dilihat pada gambar 1.3.

berikut ini:

Gambar 1.3.
Sistim Distribusi di Pasar Modern



Sumber : Data Perusahaan, 2008

Pencapaian tujuan perusahaan tidak dapat lepas dari peran tenaga penjualan, data tenaga penjualan/salesforce yang bekerja pada PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jateng I dengan masa kerja lebih dari 1 tahun, dapat dirinci berdasarkan depo ditunjukkan dalam tabel 1.2. sebagai berikut:

Tabel 1.2.
Data Tenaga Penjualan (Sales force)
Yang Bekerja Lebih Dari 1 Tahun
PT. Sinar Niaga Sejahtera tahun 2009

DEPO	JUMLAH SALESFORCE
Cirebon	33
Indramayu	19
Majalengka	17
Pati	21
Pekalongan	19
Semarang Tradisional	48
Semarang Modern Market	2
Tegal	22
JUMLAH SALESFORCE	180

Sumber : Data Perusahaan tahun 2009

Sebagai suatu perusahaan yang juga menginginkan agar kinerja tenaga penjualan selalu meningkat, mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan, pelanggan yang diperoleh dapat dipertahankan, dan dapat memperoleh pelanggan baru, PT. Sinar Niaga Sejahtera sebagai perusahaan distribusi yang cukup besar di Indonesia, juga tidak luput dari hal tersebut. Berikut ini dapat dilihat data target penjualan dan realisasi pencapaian target penjualan yang disajikan pada tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 1.3.
Data Penjualan PT. Sinar Niaga Sejahtera
area Distribusi Jateng I
Bulan Januari 2008 s/d Oktober 2009

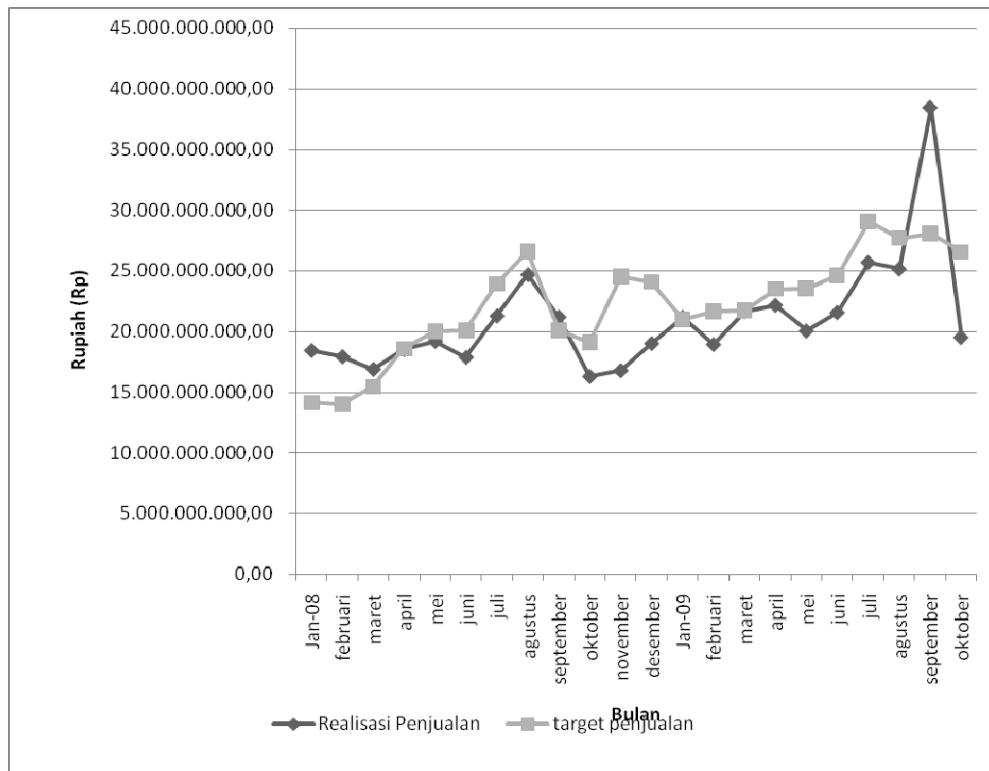
Tahun	Bulan	Target	Realisasi	Pencapaian
--------------	--------------	---------------	------------------	-------------------

		Penjualan (Rp)	Penjualan (Rp)	Target Penjualan (%)
2008	Januari	14.110.244.355,00	18.439.569.452,00	130,68
	Februari	13.956.599.913,00	17.929.694.575,00	128,47
	Maret	15.407.515.180,00	16.888.920.564,00	109,61
	April	18.563.244.511,00	18.509.632.481,00	99,7
	Mei	19.977.862.920,00	19.199.754.366,00	96,1
	Juni	20.081.493.298,00	17.872.868.014,00	89
	Juli	23.919.230.747,00	21.282.405.847,00	88,98
	Agustus	26.562.360.722,00	24.683.031.767,00	92,92
	September	20.088.548.045,00	21.191.725.259,00	105,5
	Oktober	19.075.610.735,00	16.290.293.120,00	85,40
	November	24.533.315.058,00	16.776.827.563,00	68,38
	Desember	24.051.411.568,00	19.014.873.479,00	79,06
2009	Januari	20.988.231.242,00	21.174.189.488,00	90,51
	Februari	21.636.834.066,00	18.934.841.451,00	87,51
	Maret	21.706.026.553,00	21.660.863.445,00	99,79
	April	23.475.118.321,00	22.161.388.072,00	94,40
	Mei	23.545.423.021,00	20.050.317.921,00	85,16
	Juni	24.588.440.835,00	21.565.860.293,00	87,71
	Juli	29.072.527.098,00	25.693.357.215,00	88,38
	Agustus	27.689.243.310,00	25.151.140.631,00	90,83
	September	28.054.770.691,00	38.458.115.482,00	137,08
	Oktober	26.556.322.716,00	19.519.385.446,00	73,50

Sumber : Data Perusahaan tahun 2009

Data dalam tabel 1.3. tersebut dapat ditampilkan dalam bentuk grafik, yang akan lebih memudahkan dalam membandingkan antara target penjualan dan realisasi pencapaian target penjualan. Hal ini ditunjukkan dalam gambar 1.4. (grafik di bawah ini):

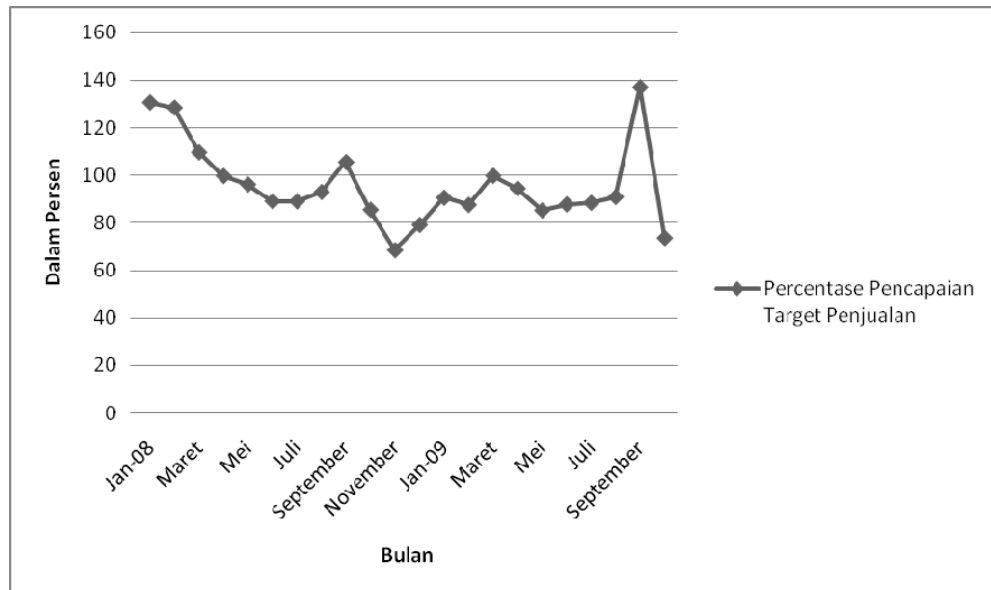
Gambar 1.4.
Grafik Realisasi Penjualan dan Target penjualan
PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jateng I
Januari 2008 s.d. Oktober 2009



Sumber : Data Perusahaan tahun 2009

Sedangkan untuk persentase pencapaian target penjualan yang ditunjukkan dalam tabel 1.3. di atas, dapat juga digambarkan dalam bentuk grafik 1.5. di bawah ini:

Gambar 1.5.
Grafik Persentase Pencapaian Target penjualan
PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jateng I
Januari 2008 s.d. Oktober 2009



Sumber : Data Perusahaan tahun 2009

Dengan tampilan dari tabel 1.3., gambar 1.4. dan gambar 1.5. ternyata realisasi penjualan PT. SNS dari bulan ke bulan selama Januari 2008 s/d Oktober 2009 mengalami fluktuasi serta realisasi penjualan masih di bawah target penjualan yang ditetapkan perusahaan. Pada bulan September 2009 terjadi peningkatan penjualan yang sangat tajam melebihi target penjualan, namun bulan Oktober 2009 terjadi penurunan penjualan yang sangat tajam pula.

1.1. Perumusan Masalah

Desain wilayah penjualan dapat mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Terdapat perbedaan hasil penelitian antara Baldauf et al. (2001) dan Grant et al. (2001). Dimana studi Baldauf et al. (2001) menunjukkan hasil yang lemah pada pengukuran pengaruh desain wilayah penjualan terhadap peningkatan aktivitas dan hasil akhir. Sedangkan studi Grant et al.(2001) menunjukkan hasil bahwa tingkat kepuasan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh yang positif dan konsekuensi penting terhadap kinerja tenaga

penjualan, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku.

Berpijak pada *Research gap* di atas dan didukung dengan masalah realisasi penjualan yang fluktuatif serta tidak tercapainya target penjualan PT. SNS, menjadi alasan utama bagi peneliti untuk mengkaji lebih dalam tentang komponen-komponen yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu *problem statement* dalam penelitian ini adalah, “adanya perbedaan hasil penelitian antara desain wilayah penjualan terhadap peningkatan hasil kerja”. Untuk menguji secara empirik variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, maka *research problem* yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah “Faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan”.

Berdasarkan *problem statement* dan *research problem* tersebut di atas, maka pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kualitas desain wilayah penjualan terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan?
2. Apakah terdapat pengaruh tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan?
3. Apakah terdapat pengaruh kompetensi teknik tenaga penjualan terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan?
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi teknik tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?

5. Apakah terdapat pengaruh efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?

1.2. Tujuan dan kegunaan penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh kualitas desain wilayah penjualan terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan.
2. Untuk menganalisis pengaruh tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi teknik tenaga penjualan terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi teknik tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.
5. Untuk menganalisis pengaruh efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah:

1. Sebagai masukan bagi perusahaan dalam mengelola desain wilayah penjualan, memanfaatkan pengalaman menjual tenaga penjualan,

meningkatkan kompetensi teknik tenaga penjualan, mengefektifkan kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

2. Sebagai dasar acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam lingkup manajemen pemasaran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. PENELITIAN RUJUKAN

Seperti dijelaskan di atas, tujuan utama dari studi ini adalah mengembangkan sebuah model konseptual mengenai kinerja tenaga penjualan, dan faktor-faktor apasaja yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu telaah pustaka akan dilakukan terhadap berbagai teori dan hasil-hasil penelitian empiris yang ada untuk memberikan dukungan model konseptual yang dikembangkan serta menjadi dasar untuk pengembangan hipotesis bagi penelitian empirik yang dilakukan dalam studi ini.

Penelitian-penelitian rujukan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan akan dijelaskan dalam sub bab-sub bab berikut ini:

2.1.1. Rujukan Penelitian Baldauf et al., (2001)

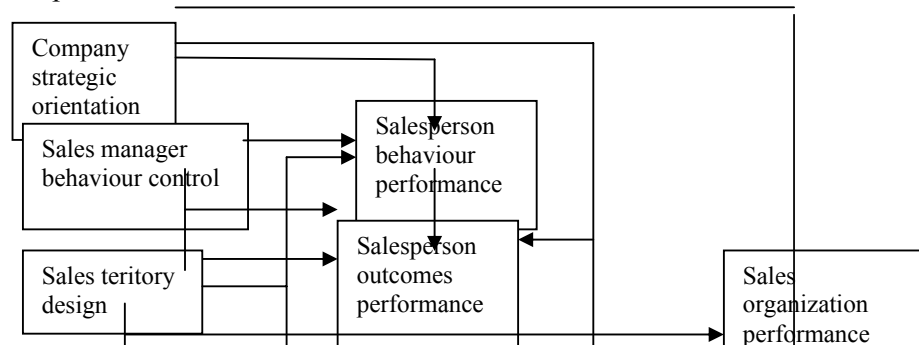
Baldauf et al. (2001) melakukan penelitian yang bertujuan mencari indikasi bahwa kinerja perilaku tenaga penjualan mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan, dan kinerja hasil tenaga penjualan mempengaruhi keefektifan penjualan perusahaan, secara ringkas hasil penelitian ini diberikan pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Baldauf et,al. (2001) atas Kualitas Desain Wilayah Penjualan

Peneliti/Judul	Artur Baldauf, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy
----------------	--

	“Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness”
Tujuan penelitian	Mencari indikasi bahwa kinerja perilaku tenaga penjualan mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan, dan kinerja hasil tenaga penjualan mempengaruhi keefektifan penjualan perusahaan
Hasil penelitian	Penelitian ini merumuskan bahwa desain wilayah penjualan berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjualan.
Riset mendatang	Riset mendatang mengharapkan penelitian pada tingkat tenaga penjualan, lalu bisa menambahkan konstruk lain, misalnya orientasi pasar dan orientasi pelanggan.
Hubungan dengan penelitian ini	Desain wilayah penjualan yang dikemukakan dalam penelitian Baldauf,et.al.(2001) digunakan sebagai bahan rujukan dalam penelitian ini.

Model penelitian ini



Sumber : Baldauf, Arthur, Cravens, David.W, and (2001),”Examining Business Strategy, Sales Antecedents of Effectiveness”, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.21 No.2 (Spring), p.109-122.

2.1.2. Rujukan Penelitian Cross, et al., (2001)

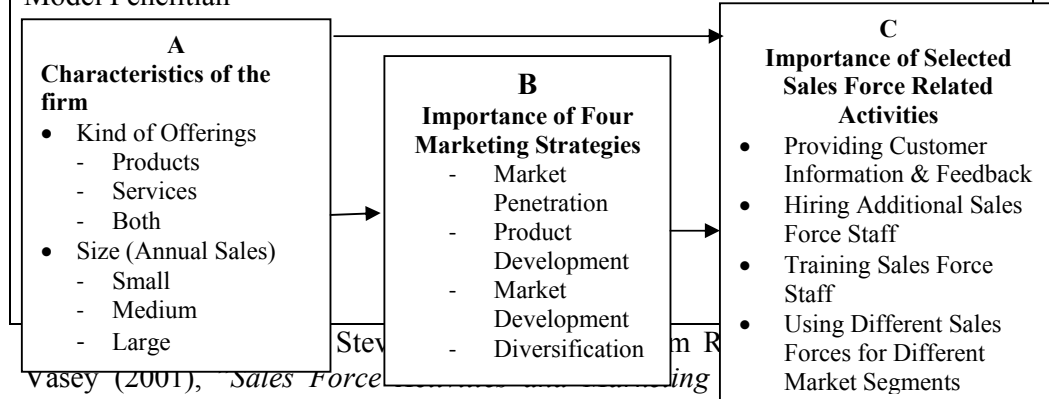
Penelitian Cross, et al. (2001), memberikan landasan dan dukungan teoritis utama pada kajian aktivitas tenaga penjualan, studi ini menjabarkan bagaimana aktivitas seorang tenaga penjualan dalam mengimplementasikan dan mencapai tujuan. Penelitian ini menemukan bahwa aktivitas tenaga penjualan menjadi penentu tercapainya keberhasilan strategi penjualan, secara ringkas lihat tabel 2.2. di bawah ini:

Tabel 2.2.

Penelitian Cross,et al. (2001) atas Aktivitas Tenaga Penjualan

Peneliti/judul	Cross, James, Hartley, Steven W, Rudelius, William and Vassey, J. Michael (2001) “Sales Force Activities an Marketing Strategies in Industrial Firms: Relationship and Implications”.
Tujuan Penelitian	Penelitian ini mengembangkan sebuah konsep permodelan dan pengukuran dengan memformulasikan antara aktivitas tenaga penjualan dan strategi penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan
Hasil penelitian	Aktivitas tenaga penjualan dipengaruhi oleh kebijakan dan strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Strategi penjualan lahir dari pengaruh karakteristik perusahaan. Aktivitas tenaga penjualan yang tepat adalah aktivitas yang dibentuk oleh alternatif strategi yang tepat pula.
Riset Mendatang	Menghasilkan informasi yang lebih terperinci dimunculkan mengenai pendapatan dan keuntungan dari memilih strategi pemasaran yang spesifik.
Hubungan dengan Penelitian ini	Aktivitas tenaga penjualan yang dikemukakan dalam penelitian Cross, et al. (2001) digunakan sebagai bahan rujukan dalam penelitian ini.

Model Penelitian



Vassey (2001), *Sales Force Firms: Relationship and Implications*”, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.XXI, No.3,(Summer) p.199-206.

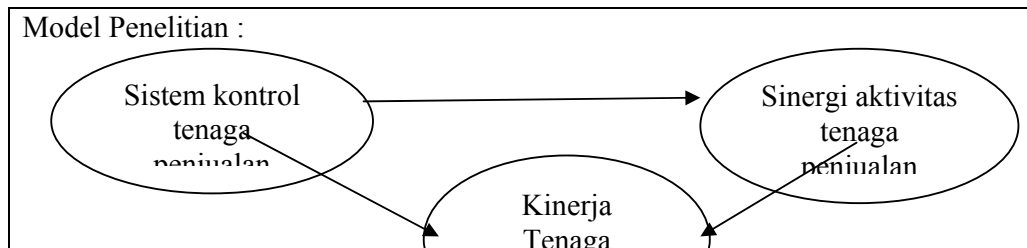
2.1.3. Rujukan Penelitian Setiawan (2003)

Penelitian Setiawan (2003) memberikan landasan dan dukungan teoritis utama pada kajian variabel sistem kontrol dan sinergi aktifitas tenaga penjualan, dalam pencapaian kinerja tenaga penjualan. Secara ringkas lihat tabel 2.3. di bawah ini:

Tabel 2.3.

Penelitian Setiawan (2003) atas Aktivitas Tenaga Penjualan

Peneliti/Judul	Andi Setiawan (2003) “Sistem kontrol dan sinergi aktifitas tenaga penjualan”
Tujuan Penelitian	Penelitian ini mengembangkan sebuah konsep permodelan dan pengukuran dengan memformulasikan antara sistem kontrol tenaga penjualan dan sinergi aktivitas tenaga penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan
Hasil Penelitian	Hasil temuan menunjukkan bahwa aktivitas tenaga penjualan memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan
Riset Mendatang	Perlu diagendakan penelitian tentang pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan melalui variabel effective selling, adaptive selling, sales positions dalam mengelola daerah pemasaran dalam satu kerangka penelitian akan datang
Hubungan dengan penelitian ini	Aktivitas tenaga penjualan yang dikemukakan dalam penelitian Setiawan (2003) digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini.



Sumber : Setiawan, Andi (2003),
Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan”,
Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol II No.1, P.33-52

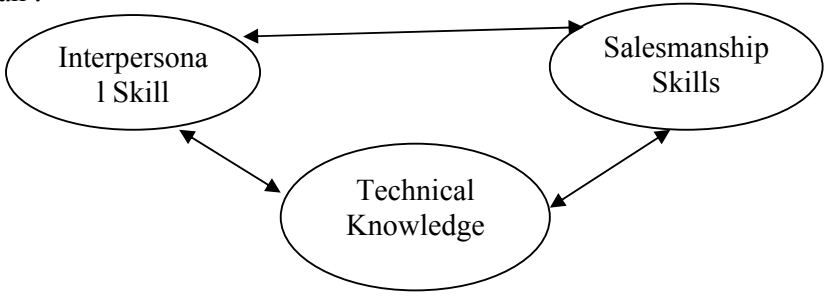
2.1.4. Rujukan Penelitian Rentz, et al., (2002)

Studi Rentz, et al. (2002) menunjukkan bahwa terdapat keharusan seorang tenaga penjualan mampu menghadapi segala kondisi dan situasi penjualan. Fakta tersebut menjabarkan bahwa aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dituntut untuk dimiliki dan terdapat pada diri tenaga penjualan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.4. berikut ini.

Tabel 2.4.

Hasil Penelitian Rentz, et al. (2002) atas Kompetensi Teknik Tenaga Penjual

Peneliti/Judul	Joseph O Rentz, C. David Shepherd, Armen Tashchian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T. Ladd (2002), “A
----------------	--

	Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation”.
Tujuan Penelitian	Menjelaskan penelitian dengan menyediakan keseluruhan pengukuran keahlian menjual, ditunjukkan model keahlian menjual dan melaporkan pd pengembangan dan validasi skala ini, kemudian akan ditunjukkan hubungan antara keahlian menjual dan kinerja penjualan
Hasil Penelitian	Menunjukkan bahwa terdapat keharusan seorang tenaga penjualan mampu menghadapi segala kondisi dan situasi penjualan. Fakta tersebut menjabarkan bahwa aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dituntut untuk dimiliki dan terdapat pada diri tenaga penjualan. Dan studi Rentz, et.al, mempertegas bahwa aspek keahlian tenaga penjual dalam aktivitas penjualan disini adalah konstruk utama atas pencapaian tertinggi sebuah kinerja penjualan yang diharapkan.
Hubungan dengan Penelitian ini	Sebagai rujukan atas kompetensi teknik tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan
Model Penelitian :  <pre> graph TD A([Interpersonal Skill]) <--> B([Salesmanship Skills]) C([Technical Knowledge]) --> A C --> B </pre>	

Sumber : Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A.Dabholkar, and Robert T Ladd, (2002),”*A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation*”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXII, No.1 (Winter).p.13-21.

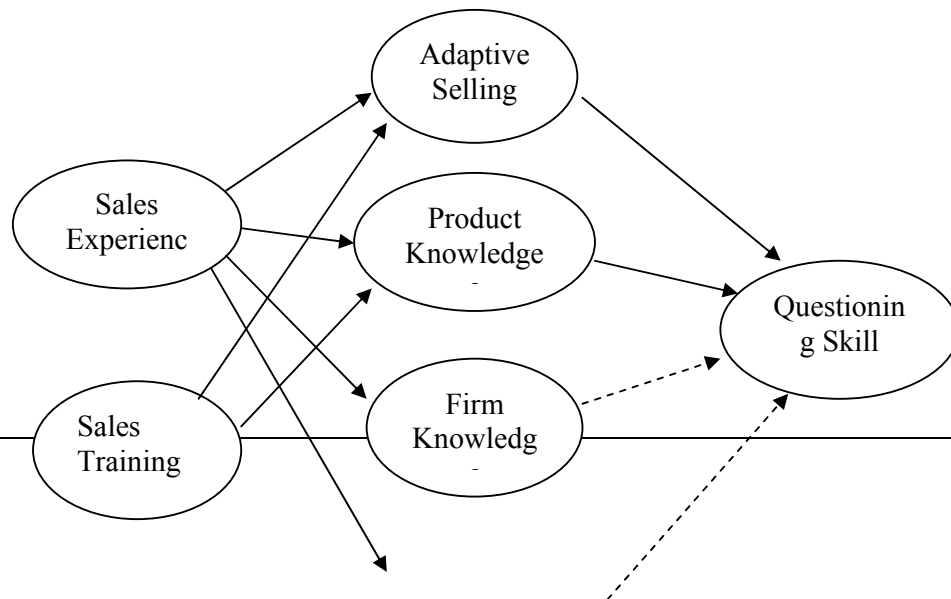
2.1.5. Rujukan Penelitian Shoemaker & Johlke (2002)

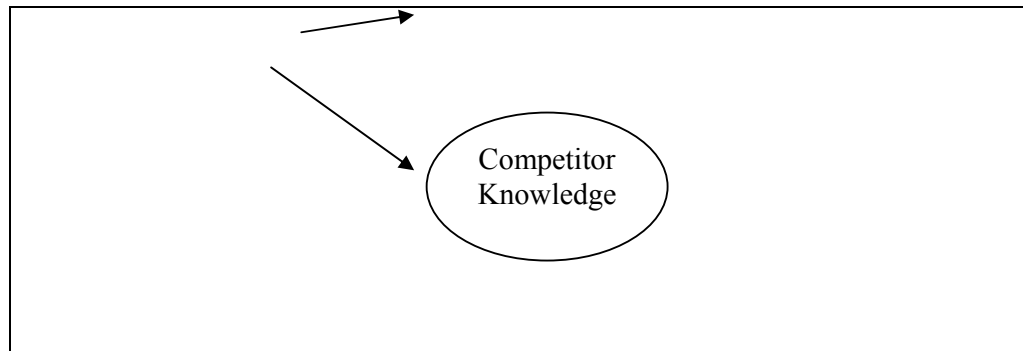
Studi Shoemaker & Johlke (2002) ini menunjukkan model kompetensi tenaga penjual dipengaruhi oleh karakteristik tenaga penjual yang meliputi pengalaman menjual dan pembelajaran. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.5. berikut ini:

Tabel 2.5.
Hasil penelitian Shoemaker & Johlke (2002) atas pengalaman menjual dan kompetensi teknik tenaga penjualan

Peneliti/Judul	Shoemaker, and Mark C. Johlke (2002) “An Examination of the Antecedents of a Crucial Selling Skill : Asking Questions”, Journal of Managerial Issues, Vol XIV No.1 p 118-131.
Tujuan Penelitian	Merumuskan sebuah permodelan untuk melakukan pengukuran ketrampilan penjualan dan kinerja tenaga penjualan
Hasil Penelitian	Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara pengalaman menjual dan pembelajaran terhadap kompetensi tenaga penjualan
Hubungan dengan Penelitian ini	Sebagai rujukan atas tingkat pengalaman menjual dan kompetensi teknik tenaga penjualan

Model Penelitian :





Sumber : Shoemaker, and Mark C. Johlke (2002) "*An Examination of the Antecedents of a Crucial Selling Skill : Asking Questions*", Journal of Managerial Issues, Vol XIV No.1 p 118-131.

2.2. KONSEP DASAR

2.2.1. Kualitas Desain Wilayah Penjualan

Hasil terumit dalam pengorganisasian waktu tenaga penjual secara efisien adalah perencanaan peliputan wilayah penjualan. Wilayah penjualan dapat berupa daerah geografis kecil dengan batas-batas nyata disertai dengan tanggung jawab atas semua pelanggan di wilayah itu, atau berupa wilayah yang lebih luas dan khusus melayani industri atau produk tertentu Forsyth, (1993) dalam Prastiwi, (2005). Dalam suatu wilayah penjualan, desain wilayah penjualan adalah sekelompok pelanggan potensial/unit-unit geografik yang ditugaskan kepada seorang tenaga penjualan, suatu cabang perusahaan, dealer atau suatu distributor untuk waktu tertentu (Basuroy, 2000 dalam Prastiwi, 2005).

Desain wilayah penjualan mencakup sejumlah isu seperti menentukan batas wilayah (pengalokasian tanggung jawab pelanggan), memutuskan ukuran tenaga penjualan dan pengalokasian beban kerja (*work load*) tenaga penjualan kepada pelanggan serta prospeknya menurut Piercy, et al.(1998). Estimasi tentang

wilayah penjualan merupakan dasar untuk perencanaan yang efektif, pengarahannya dan pengendalian tenaga penjualan, Basuroy, et al. (2000) dalam Prastiwi, (2005).

Menurut Pilling, et al. (1998), Desain wilayah penjualan adalah pembagian tanggung jawab kerja bagi tenaga penjualan berdasarkan atas tanggung jawab wilayah geografis dan atau pelanggan. Setiap wilayah penjualan menggambarkan lingkungan dimana ia harus bersaing dan bekerja, desain wilayah penjualan mencakup sejumlah isu seperti menentukan batas wilayah (pengalokasian tanggung jawab pelanggan), memutuskan ukuran tenaga penjual dan pengalokasian beban kerja tenaga penjual kepada pelanggan serta prospeknya.

Desain wilayah penjualan meliputi penentuan unit-unit pekerjaan dimana tenaga penjualan bertanggungjawab, Grant dan Cravens (1999), desain tersebut dapat terdiri atas area geografis yang dirancang, kelompok pelanggan atau kombinasi keduanya. Penjelasan yang logisnya menurut Zoltners dan Sinha (2001) dalam Piercy, et al. (2004) bahwa desain wilayah yang membawa pasar potensial, persaingan yang baik dan faktor organisasional yang tidak dapat dikontrol tenaga penjualan memungkinkan mereka untuk menggunakan usaha dan keahlian mereka untuk mencapai keuntungan yang terbaik.

Rajagopal (2007) menyatakan bahwa tenaga penjualan dengan unit penjualan yang lebih efektif akan menghasilkan tingkat motivasi ekstrinsik dan intrinsik, orientasi penjualan, serta orientasi pelanggan yang lebih tinggi. Menurut Grant, et al. (2001) kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku. Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualannya memberi kesempatan untuk memiliki

performa yang baik akan lebih mendorong tenaga penjualan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayahnya berdasarkan dari beban kerja, potensi penjualan, intensitas persaingan dan faktor yang relevan lainnya. Sebagai tambahan, studi-studi lain mempertimbangkan hubungan kepuasan desain wilayah terhadap sikap dan perilaku tenaga penjualan secara individu. Tenaga penjualan akan memiliki motivasi dari dalam jika mereka merasa puas terhadap desain wilayah yang dibuat oleh manajemen mereka. Adanya perasaan puas terhadap pembagian desain wilayah tenaga penjual serta perencanaan ulang terhadap desain wilayah akan mendorong tenaga penjualan meningkatkan keahliannya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Desain wilayah penjualan yang baik bermanfaat untuk memperluas cakupan pelanggan (*customer coverage*), meningkatkan penjualan, mendukung sistem evaluasi dan reward yang adil serta memperkecil biaya perjalanan, menurut Zoltners & Lorimer, (2000).

2.2.2. Efektivitas Kegiatan/Aktivitas tenaga penjualan

Konsepsi utama untuk mengukur prestasi kerja (*performance*) tenaga penjualan adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, ini merupakan perhitungan ratio antara keluaran (output) dan masukan (input). Seorang tenaga penjualan efisien adalah seseorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, *performance*) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu) yang digunakan. Dengan kata lain, tenaga penjualan yang dapat

meminimumkan biaya penggunaan sumber daya-sumber daya untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan disebut tenaga penjual yang efisien. Atau sebaliknya, tenaga penjual disebut efisien bila dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas.

Sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang tenaga penjualan efektif, apabila dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan. Menurut Peter Drucker (1964) dalam Hani Handoko (1995) efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Bagi manajer, pertanyaan yang paling penting adalah bukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar, tetapi bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan, dan memusatkan sumber daya dan usaha pada pekerjaan tersebut. Hal ini dapat diterapkan pula oleh seorang tenaga penjualan, untuk dapat bekerja secara efektif.

Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan ditentukan oleh faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu tenaga penjual. Pengertian efektivitas dalam Johnson (2003) adalah dasar dari kesuksesan dan efisiensi merupakan kondisi minimum untuk bertahan setelah kesuksesan dicapai. Pernyataan ini mempunyai maksud bahwa efektifitas lebih penting untuk berhasil dalam pekerjaan, sedangkan untuk tetap bertahan dengan kesuksesan yang telah diperoleh, diperlukan kondisi minimum yakni efisiensi. Efektivitas mempunyai

arti melakukan pekerjaan yang tepat dalam bisnis. Seringkali dalam aktivitas penjualan dijumpai pekerjaan yang sia-sia dan tidak membawa hasil yang memuaskan. Agar tenaga penjualan dapat beraktivitas secara efektif, tenaga penjualan tersebut harus memiliki pengetahuan tentang perusahaannya, produk, customers dan kompetitor, presentasi sales yang efektif serta prosedur dan tanggungjawabnya. Dengan kata lain tenaga penjual harus memiliki keahlian menjual.

Riset terhadap konstruk aktivitas tenaga penjualan merupakan elemen utama di dalam penelitian dan literatur manajemen penjualan, Sagupta, et al. (2000), aktivitas tenaga penjualan merupakan bentuk rutinitas seorang tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, salah satu tugas dan tanggung jawab seorang tenaga penjualan adalah mendorong tercapainya kinerja secara menyeluruh dengan bersumber pada kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh organisasi. Menurut Sujana et al. (1994) dalam Setiawan, (2003), aktivitas tenaga penjualan dapat diartikan sebagai usaha keras dan cerdas seorang tenaga penjualan yang dengan segenap kemampuan dan keahlian ditujukan untuk memperoleh hasil akhir yang diharapkan.

Studi Cross, et al. (2001) mengukur aktivitas tenaga penjualan ke dalam tiga kategori yaitu, aktivitas tenaga penjualan dalam mengumpulkan informasi, aktivitas tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian serta aktivitas mencari pelanggan-pelanggan potensial baru. Menurut Cross, et al. (2001) aktivitas pertama yang harus dilakukan oleh tenaga penjualan agar aktivitas penjualan dan kinerjanya meningkat adalah mencari informasi. Menurut

Von Hippel (1989), dalam Cross, et al.(2001) memberikan gambaran yang jelas bahwa aktivitas tenaga penjualan merupakan sebuah upaya tenaga penjualan mencari dan mengelola informasi yang didapat dari pasar, salah satu informasi yang dibutuhkan tenaga penjualan adalah informasi seputar pelanggan.

Bentuk aktivitas kedua yang harus dilakukan adalah keinginan tenaga penjualan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian, Cross, et al.(2001). Studi Sujana, et al. (1994), Kohli, et al. (1998) mengemukakan bahwa orientasi seorang tenaga penjualan kepada peningkatan kemampuan dan keahlian adalah bentuk keinginan tenaga penjualan untuk pembelajaran. Aktivitas tenaga penjualan yang baik adalah aktivitas tenaga penjualan yang di dalamnya mampu memotivasi seorang tenaga penjualan untuk meningkatkan keahlian, aktivitas tenaga penjualan berbasis pembelajaran akan menyebabkan tenaga penjualan relatif mencari situasi yang menantang dengan kepercayaan bahwa hal ini membantu mereka mengembangkan pemahaman mereka atas lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan mereka atas strategi penjualan yang sesuai.

Bentuk aktivitas ketiga yang harus dilakukan oleh tenaga penjualan agar aktivitas penjualan dan kinerjanya meningkat menurut Cross, et al.(2001), adalah mencari pelanggan baru, aktivitas yang penting yang harus dilakukan tenaga penjualan adalah aktivitas yang ditujukan untuk menemukan atau mengenali pelanggan baru yang sekiranya memiliki kesesuaian dengan produk baik barang maupun jasa yang ditawarkan oleh tenaga penjualan. Studi Cross,et al.(2001) menyatakan bahwa sebuah aktivitas diperlukan untuk membangun hubungan yang

saling terpadu antara tenaga penjualan dengan perusahaan. Melalui intensitas aktivitas tenaga penjualan yang berorientasi pada hasil akhir, aktivitas dan kemampuan perusahaan mencoba untuk lebih memahami dan membangun dimensi tersebut dalam strategi obyektif yang lebih luas (Setiawan, 2003).

Efektivitas aktivitas tenaga penjualan ditentukan oleh faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu tenaga penjual. Desain wilayah penjualan yang baik menyediakan kesempatan terbaik bagi tenaga penjualan untuk mendapatkan keuntungan dari karakteristik mereka sendiri yang dibantu oleh aktivitas manajer di lapangan. Desain wilayah penjualan yang efektif memberikan suatu bidang yang penting untuk meningkatkan efektivitas penjualan. Pihak manajemen harus tepat menentukan berapa jumlah pelanggan bagi masing-masing tenaga penjualan, tanggung jawab produk dan wilayah geografis yang dicakup (Baldauf, et al., 2001).

Menurut Prastiwi (2005), Peninjauan terhadap desain wilayah penjualan dapat memastikan tercapainya peningkatan profitabilitas penjualan, peliputan teratur dan terkendali atas seluruh wilayah serta terbukanya banyak kesempatan menjual dengan lebih sedikit perjalanan. Desain organisasi penjualan juga penting bagi efektivitas organisasi penjualan karena menyediakan kesempatan bagi tenaga penjualan untuk mendapatkan level kinerja yang tinggi (Piercy, et al., 1997).

Desain wilayah penjualan yang buruk dapat menjadi penghalang besar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan sehingga desain wilayah penjualan merupakan faktor penting dalam menghasilkan tenaga penjualan yang mempunyai kinerja yang baik (Babakus, et al., 1994). Jika wilayah penjualan terlalu luas,

terlalu kecil, maupun terstruktur sehingga ketrampilan dan aktivitas tenaga penjualan tidak dapat digunakan secara efektif, maka kinerja akan terpengaruh secara negatif. Oleh karena itu manajer penjualan harus selalu waspada terhadap kesempatan untuk mengembangkan desain wilayah penjualannya serta harus tepat dan pasti dalam merancang wilayah penjualan sehingga membawa dampak positif terhadap efektivitas aktivitas tenaga penjualan.

Studi Grant, et al.,(2001), menyatakan bahwa desain wilayah penjualan merupakan elemen kunci yang mampu mendorong atau memotivasi tenaga penjualan untuk semakin efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tenaga penjualan. Riset Baldauf, et al.,(2001) mempertegas bahwa desain wilayah penjualan dan penguasaan wilayah pemasaran yang kurang baik tidak akan memberikan konsekuensi dan kontribusi yang menguntungkan bagi aktivitas dan kinerja tenaga penjualan. Studi Baldauf dan Cravens (2002), memberikan gambaran desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap aktivitas dan kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Semakin tinggi kualitas rancangan/desain wilayah penjualan semakin tinggi efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan.

2.2.3. Tingkat Pengalaman menjual tenaga penjualan

Seorang tenaga penjualan secara rutin melaksanakan aktivitas penjualan, menurut Kohli, et al., (1998) aktivitas rutin yang biasa dilakukan oleh tenaga penjualan tersebut misalnya: aktivitas mengisi laporan call (kunjungan penjualan)

secara periodik, membuat jumlah call tertentu selama seminggu, meluangkan lama waktu tertentu bersama pelanggan-pelanggan, memelihara korespondensi dengan pelanggan, menaati anggaran, dan sebagainya. Semakin sering seorang tenaga penjualan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut, maka semakin banyak pengalaman menjual yang dimilikinya, bisa berupa pengalaman gagal atau berhasil dalam melakukan penjualan. Hasil hipotesis penelitian Kohli et al. (1998) dalam hal peran pengalaman menjual yaitu walaupun orientasi pengawasan hasil akhir diduga meningkatkan orientasi belajar semua tenaga penjualan hubungan positif diduga lebih besar pada kasus tenaga penjualan yang telah mempunyai pengalaman kerja akan lebih mudah dalam memahami apa yang diharapkan dari mereka dan dapat mengatasi konflik peran dengan lebih efektif. Jadi tenaga penjualan yang lebih berpengalaman dianggap mempunyai kemampuan yang lebih besar untuk menyaring hal-hal yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalan mereka dari informasi hasil akhir, seperti mereka dapat menggunakan akumulasi pengetahuan untuk menemukan hubungan sebab akibat yang dirasakan. Sebab tenaga penjualan yang berpengalaman mempunyai struktur pengetahuan yang lebih baik dan pengalaman yang lebih kompleks (Leigh & Mc.Graw 1989 dalam kohli, 1998) mereka mungkin lebih percaya diri bahwa mereka dapat menemukan cara-cara untuk meningkatkan hasil akhir. Sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencari cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja hasil akhir dan menjadi lebih sukses daripada tenaga penjualan yang tidak berpengalaman.

Tenaga penjualan yang lebih berpengalaman memiliki pengalaman-pengalaman yang banyak pada bermacam situasi penjualan (Leigh & Mc.Graw,

1989) dalam Kohli, (1998). Mereka mudah menemukan intervensi pengawasan yang menyusahkan, yang mengurangi motivasi mereka untuk belajar. Tenaga penjualan yang tidak berpengalaman tidak memiliki pengalaman-pengalaman yang banyak untuk menghadapi situasi penjualan yang bermacam-macam, mereka akan lebih sabar dalam upaya-upaya pengawasan untuk mempengaruhi aktivitas sehari-hari. Tenaga penjualan yang berpengalaman lebih konsen mengenai kedudukan dan prestis mereka di dalam perusahaan dan umumnya lebih sensitif jika dianggap rendah, sehingga tenaga penjualan yang lebih berpengalaman diharapkan berusaha lebih keras daripada tenaga penjualan yang kurang berpengalaman untuk memenuhi tujuan-tujuan aktivitas yang ditetapkan oleh para supervisor.

2.2.4. Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan

Keahlian tenaga penjualan merupakan pengetahuan khusus yang terkait dengan hubungan bisnis yang dimiliki (French & Raven, 1959 dalam Liu & Leach, 2001). Berbeda dengan kualitas layanan yang lebih menekankan pada perilaku dari tenaga penjualan, keahlian seorang tenaga penjualan dapat diketahui dari luasnya pengetahuan yang dimilikinya. Kemampuan seorang tenaga penjualan untuk memberikan solusi pada pelanggannya juga dapat menunjukkan tingkat keahlian tenaga penjualan tersebut.

Kemampuan/keahlian adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan antara perusahaan terhadap tenaga penjualan secara berkesinambungan untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Ferdinand, 2002). Kemampuan tenaga penjualan adalah kesanggupan atau keterampilan

seorang tenaga penjualan dalam memasarkan atau mempresentasikan produknya kepada pembeli, sehingga terjadi transaksi penjualan. Menurut Baldauf, et al., (2001), kemampuan tenaga penjual merupakan ketrampilan yang diperlukan dalam melakukan presentasi penjualan, selanjutnya dijelaskan bahwa kemampuan tenaga penjualan dalam menjalankan pekerjaannya dipengaruhi oleh tingkah laku tenaga penjualan, pelatihan, dan pengalaman yang dimilikinya.

Penelitian yang dilakukan Kohli (1998) bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan dan pengalaman. Selanjutnya dijelaskan bahwa untuk menyediakan umpan balik yang menitikberatkan pada ketrampilan dan kemampuan prosedural.

Menurut Rentz, et al. (2002) ada tiga keahlian penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjualan dalam menyelesaikan tugas penjualannya, yaitu meliputi *interpersonal skill*, *salesmanship skill*, dan *technical skill*. Adapun penjelasannya yaitu: a). *Interpersonal skill* (keahlian interpersonal) Merupakan keahlian seseorang dalam menangani konflik atau masalah (Rentz, et al., 2002). Dalam hal ini ditekankan bagaimana seorang sales mampu mengatasi konflik yang terjadi dalam proses menjual maupun bernegosiasi. *Interpersonal* yang dimiliki oleh seseorang terlihat jika orang yang mempunyai pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi pembeli. Selain itu orang yang mempunyai tingkat interpersonal yang tinggi akan mampu memprediksi kesuksesan maupun kegagalan mereka dibanding orang lain. Dengan mempunyai kemampuan interpersonal yang tinggi, maka salesman tersebut akan memiliki kemampuan menjual lebih tinggi pula. b). *Salesmanship Skill* (keahlian dalam strategi penjualan), adalah kemampuan dalam

hal melakukan presentasi dan melakukan closing (menutup penjualan). Seperti misalnya bagaimana seseorang di dalam menyampaikan sebuah presentasi yang menarik agar konsumen dapat memahami apa yang disampaikan (Rentz, et al., 2002). Salesmanship ini lebih mengarah pada cara bagaimana melakukan strategi menjual, dimana masing-masing individu mempunyai kemampuan yang berbeda. Untuk meningkatkan keahlian ini tenaga penjualan dapat dilakukan misalnya dengan cara, menghubungi customer untuk membuat janji, mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya tentang rencana-rencana customer terhadap barang/jasa yang dijualnya, menunjukkan empathy tentang pengalaman yang kurang memuaskan terhadap produk yang dipakai, dan menyediakan informasi-informasi yang menolong customer . Dan c). Technical Skill (keahlian teknik), adalah pengetahuan yang dimiliki tenaga penjualan dalam rangka mendukung penjualannya, seperti misalnya pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan produk (menguasai product knowledge), pengetahuan tentang pemakaian dan fungsi produk, pengetahuan tentang teknis (keahlian engineering) dan prosedur yang diberlakukan oleh kebijakan perusahaan.

Tenaga penjualan yang lebih berpengalaman diharapkan memiliki basis pengetahuan dan pemahaman yang lebih banyak mengenai situasi menjual dan mempunyai kemampuan untuk mengarahkan ketrampilan-ketrampilan sesuai dengan tugas-tugas penjualan. Jadi ada tekanan bagi tenaga penjualan yang berpengalaman untuk dianggap bisa, aspek penting dari itu adalah pencapaian mereka pada tujuan-tujuan kinerja. Sehingga tenaga penjualan yang

berpengalaman lebih potensial untuk merasa malu jika dianggap tidak mampu, dengan demikian akan meningkatkan orientasi kinerja mereka.

Menurut Weilbaker (1990) dalam Dian Imaya (2005) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengalaman yang dimiliki seseorang tenaga penjualan akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kemampuan jualnya, dimana kemampuan jual seorang tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Menurut Shoemaker dan Johlke, (2002) pengalaman menjual juga berpengaruh terhadap adaptive selling, pengetahuan akan produk perusahaan, firm knowledge dan pengetahuan mengenai pesaing..

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan.

Hasil riset Rentz, et al. (2002) atas aktivitas tenaga penjualan dan manajemen penjualan muncul untuk memberikan saran tambahan bagi dimensi keahlian menjual. Dimana menemukan sebuah analisis determinan mengenai kinerja penjual pada riset Churchill, Ford, Hartley, dan Wlker (1985); Rentz,et al.2002) dan memberikan analisis hasil 116 artikel yang menghasilkan 1653 laporan yang terkait antara kinerja penjualan dan determinan kinerja tersebut. Dimana hasil temuan tersebut, Rentz, et al. (2002) mengindikasikan bahwa (1) keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan disini adalah yang penting kedua dari lima variabel yang tampak di model penelitian mengenai kinerja penjualan. Disamping pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas

penjualan sebagai determinan kinerja penjualan, (2) mengobservasi bahwa perhatian penelitian pada area keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sangat terbatas. (3) memberikan saran tambahan bagi dimensi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan. (4) mengembangkan sebuah permodelan keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai kerangka penelitian manajemen penjualan.

Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan mencerminkan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga penjualan yang relevan dengan aktivitas transaksi barang atau jasa yang sering kali ditunjukkan kepada pelanggan dalam bentuk informasi (pengetahuan tentang produk, pasar dan logistik) yang disediakan oleh tenaga penjualan tersebut. Dari sudut pandang manajerial, organisasi penjualan secara jelas memandang aspek keahlian sebagai penentu vital bagi efektivitas kinerja tenaga penjualan. Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan.

Meskipun keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah konstruk mutlak dari kinerja tenaga penjualan yang sangat terampil. Hal ini berarti bahwa baik tidaknya kinerja seorang tenaga penjualan terletak pada kemampuan seorang tenaga penjualan dalam menjalankan aktivitas penjualan secara efektif. Pendapat Sujan, et al. (1994) bahwa orientasi pada keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan akan menyebabkan kinerja tenaga penjualan diharapkan berkembang cepat, sesuai dengan harapan yang ingin dicapai. Pendapat Badger, et al. (2000) keahlian dapat mempermudah dan membentuk sebuah pemahaman serta implementasi atas hubungan strategis antara perusahaan dengan

pelanggannya. Oleh sebab itu, menegaskan bahwa tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yang bermutu akan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan menghasilkan laba bagi perusahaan.

Dari sudut pandang manajerial, organisasi penjualan secara jelas memandang aspek keahlian sebagai penentu vital bagi efektivitas kinerja tenaga penjualan. Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan dihipotesakan pada penelitian Crosby, et al.(1990) mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian menjelaskan perlu meyakinkan tenaga penjualan mengenai pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan ke depan, sementara memberi perhatian yang cukup pada isu mutu keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan (Keillor, et al., 1999).

Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjualan.

2.2.5. Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik. Kinerja penjualan selalu dapat dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu, yang bagi seorang tenaga penjualan, kinerja itu dihasilkan sebagai akibat dari keagresifan salesforce

mendekati dan melayani dengan baik customernya (Spiro & Weitz, 1990). Kinerja ini dapat mengambil berbagai macam bentuk indikator antara lain volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan (Ferdinand, 2002). Kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Baldauf, et al. 2001). Selanjutnya menurut Baldauf, et al. (2001) kinerja tenaga penjualan secara konseptual berguna untuk menguji kinerja yang berkenaan dengan perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan, dan hasil-hasil yang dapat didistribusikan pada usaha-usaha mereka. Dimensi-dimensi dari kinerja ini ditunjukkan sebagai kinerja perilaku dan kinerja hasil. Kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu berdasarkan perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan.

Anglin, et al. (1990) memberikan suatu instrumen pengukuran kinerja tenaga penjualan perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja secara obyektif dan subyektif. Secara obyektif, pengukuran kinerja penjualan lebih menitikberatkan pada volume penjualan dan porsi pasar. Sementara pengukuran secara subyektif lebih menitikberatkan pada 1) kepuasan pelanggan, 2) kemampuan mendengarkan pelanggan, 3) kemampuan melakukan presentasi penjualan, 4) penanganan kebutuhan dan keinginan pelanggan secara efektif, 5) penciptaan rasa saling menghargai dalam setiap aktivitas penjualan, 6) pengetahuan mengenai produk, 7) menjual pada pelanggan yang prospektif, 8) menjual produk yang penting, 9) memelihara porsi pasar yang dimilikinya. Untuk memperoleh hasil penjualan,

tenaga penjualan terlibat dalam berbagai macam pertanggungjawaban pekerjaan dalam bentuk aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjualan berkaitan dengan kinerja perilaku seperti memahami produk, membangun hubungan yang efektif, melakukan presentasi yang efektif dan mempertahankan pelanggan, dapat mempertinggi kinerja hasil yang merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki, menurut Baldauf, et al. (2001).

Kinerja hasil tenaga penjualan sering dianggap sebagai kinerja tenaga penjualan. Menurut Baldauf, et al. (1997), kinerja tenaga penjual yang tinggi dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dimiliki tenaga penjual. Keahlian tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya agar lebih efektif. Selain itu, pengetahuan tenaga penjual mengenai produk dengan berbagai kualitas dan fasilitas yang dimiliki sebuah produk juga menjadi salah satu faktor yang diperlukan.

Dalam penelitian Barker (1999), kinerja tenaga penjualan dapat diukur melalui kemampuan dalam meraih pangsa pasar yang tinggi untuk perusahaan, peningkatan jumlah penjualan produk, dan kemampuan menjual produk dengan profit margin yang tinggi. Begitu pula penelitian yang dilakukan Sujan et al.(1994), bahwa kinerja tenaga penjualan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti kemampuan tenaga penjual dalam memberikan andil kepada perusahaan dalam mencapai pangsa pasar, menjual produk baru perusahaan secara cepat dan kemampuan mencapai target penjualan.

Pendapat Badger, et al. (2000) keahlian dapat mempermudah dan membentuk sebuah pemahaman serta implementasi atas hubungan strategi antara

perusahaan dengan pelanggannya. Oleh sebab itu, menegaskan bahwa tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yang bermutu akan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan menghasilkan laba bagi perusahaan. Hasil penelitian Baldauf, et al., (2001) menyatakan bahwa kemampuan menjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Pendapat Crosby, et al. (1990) bahwa aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan, dihipotesakan dalam penelitian tersebut, keahlian tenaga penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan. Pendapat lain datang dari Sujan, et al.(1994) yang mendukung bahwa orientasi pada keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan akan menyebabkan kinerja tenaga penjualan diharapkan berkembang cepat, sesuai dengan harapan yang ingin dicapai. Kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dengan efektivitas aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan.

Untuk mengukur kinerja dapat dilihat dari input factors yang dihasilkan perusahaan dari program orientasi kinerja yang efektif, sehingga efektivitas dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Kemampuan bertujuan untuk

memperkuat strategi aktivitas penjualan pada pasar tujuan, sehingga pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Studi Baldauf, et al. (2001) menyatakan bahwa intensitas aktivitas tenaga penjualan yang semakin efektif akan membantu tenaga penjualan untuk dapat menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target penjualan.

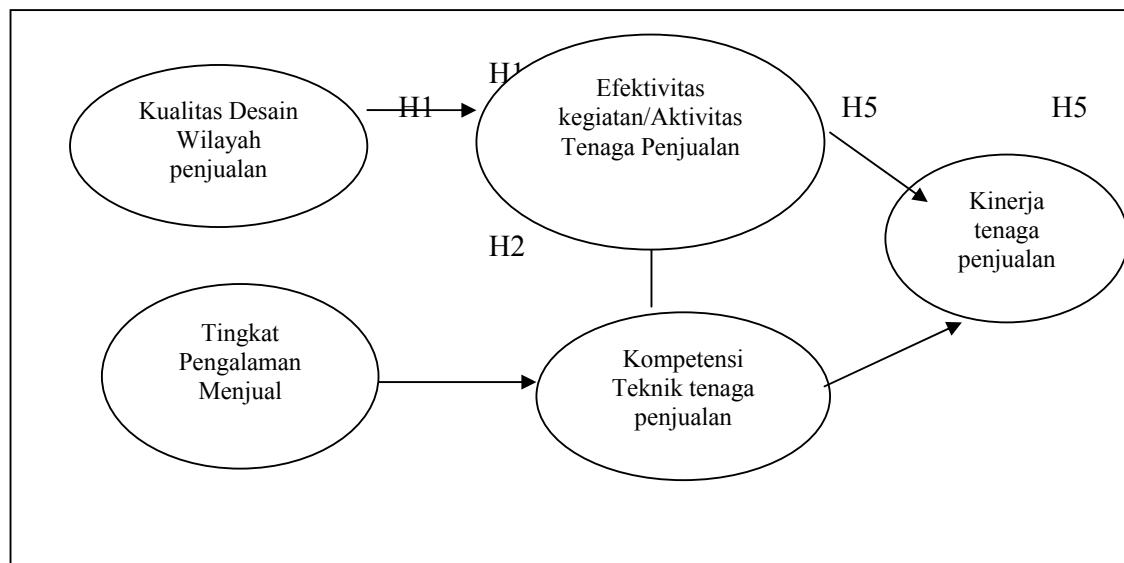
Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

H5 : Semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjual semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.3. PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan di atas, model penelitian ini seperti disajikan pada gambar 2.1. berikut ini:

Gambar 2.1
Model Penelitian

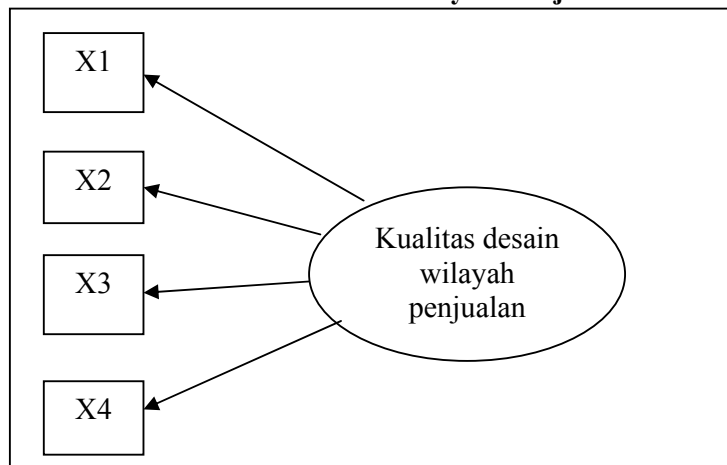


Model penelitian tersebut di atas menjelaskan beberapa hal berikut. Untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, dalam penelitian ini diduga kualitas/mutu desain wilayah penjualan berpengaruh terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan berpengaruh terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan. Dan kompetensi teknik tenaga penjualan serta efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan pada akhirnya mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

2.4. DIMENSIONALISASI VARIABEL

Pada bagian berikut ini akan dipaparkan dimensi dari masing-masing variabel. Variabel yang pertama adalah Kualitas desain wilayah penjualan yang dibentuk oleh empat indikator, yaitu :jangkauan pasar dalam wilayah penjualan, kualitas pemetaan pasar, identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan, dan tugas tenaga penjualan pada wilayah penjualan, seperti gambar 2.2. berikut ini.

Gambar 2.2.
Model Variabel Kualitas Desain Wilayah Penjualan



Sumber : Grant,et al.(2001), Baldauf, et al.(2001)

Keterangan:

Jangkauan pasar dalam wilayah penjualanX1

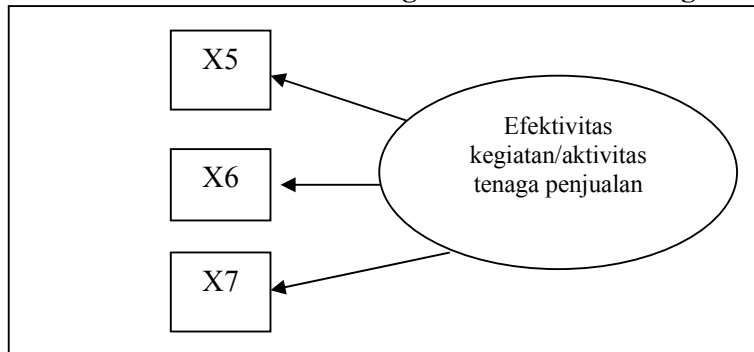
Kualitas dalam pemetaan pasar.....X2

Identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan.....X3

Tugas tenaga penjualan pada wilayah penjualan.....X4

Atribut Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator, yaitu: Kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mengumpulkan informasi, efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen, serta efektif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk, seperti gambar 2.3 berikut ini:

Gambar 2.3.
Model Variabel Efektivitas Kegiatan/Aktivitas Tenaga Penjualan



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan :

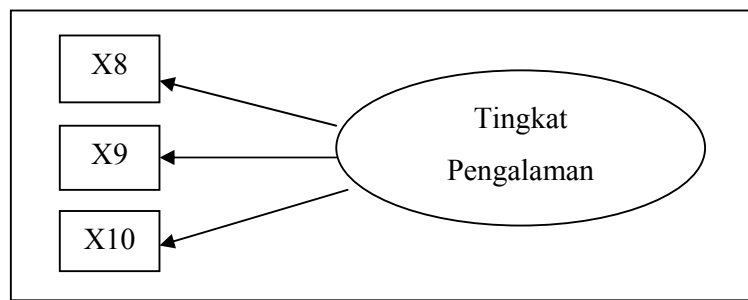
Kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mengumpulkan informasi.....X5

Efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen.....X6

Efektif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk.....X7

Atribut Tingkat Pengalaman menjual tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator, yaitu: pengalaman *adaptive selling* dalam proses penjualan, Pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan, dan Pengalaman gagal/berhasil dalam menjual, seperti gambar 2.4. berikut ini:

Gambar 2.4.
Model Variabel Tingkat Pengalaman Menjual



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan:

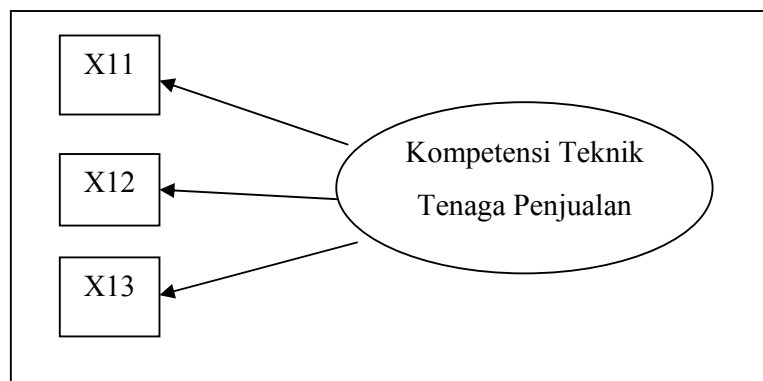
Pengalaman *adaptive selling* dalam proses penjualan.....X8

Pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualanX9

Pengalaman gagal/berhasil dalam menjual.....X10

Atribut Kompetensi Teknik tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator, yaitu: pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk, pengetahuan proses penyampaian produk (*delivery*), pengetahuan produk pesaing, seperti dalam gambar 2.5, berikut ini:

Gambar 2.5.
Model Variabel Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan



Sumber : Rentz, et.al. (2002)

Keterangan :

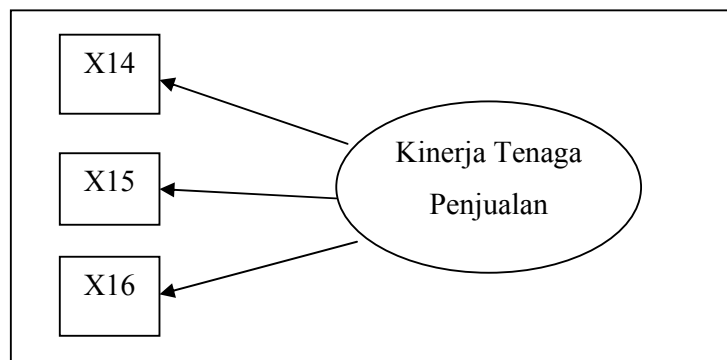
Pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk.....X11

Pengetahuan proses penyampaian produk (*delivery*).....X12

Pengetahuan produk pesaing.....X13

Atribut Kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator, yaitu volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan pelanggan seperti dalam gambar 2.6. berikut ini.

Gambar 2.6.
Model Variabel Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber : Ferdinand, (2002), Baldauf, et al.(2001)

Keterangan :

Volume penjualanX14

Tingkat pertumbuhan penjualan.....X15

Pertumbuhan Pelanggan.....X16

Untuk lebih jelasnya penentuan atribut dan indikator dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 2.7. berikut ini:

Tabel 2.6.
Variabel dan Indikator

NO.	KONSTRUK PENELITIAN	DIMENSI KONSTRUK	NOTASI
1.	Kualitas Desain wilayah penjualan	Jangkauan pasar dalam wilayah penjualan	X1
		Kualitas dalam pemetaan pasar	X2
		Identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan	X3
		Tugas tenaga penjualan dalam wilayah penjualan	X4
2	Efektivitas Kegiatan/aktivitas tenaga penjualan	Kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mengumpulkan informasi	X5
		Efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan ke konsumen	X6
		Efektif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk	X7
3	Tingkat Pengalaman Menjual	Pengalaman <i>adaptive selling</i> dalam proses penjualan	X8
		Pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan	X9
		Pengalaman gagal/berhasil dalam menjual	X10
4	Kompetensi teknik tenaga penjualan	Pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk	X11
		Pengetahuan proses penyampaian produk (<i>delivery</i>)	X12
		Pengetahuan produk pesaing	X13
5	Kinerja Tenaga penjualan	Volume penjualan	X14
		Tingkat pertumbuhan penjualan	X15
		Pertumbuhan Pelanggan	X16

Sumber : Dikembangkan untuk Tesis ini.

Sedangkan untuk menentukan variabel dependen dan variabel independen dalam model penelitian ini dibagi sebagai berikut:

1. Kualitas desain wilayah penjualan merupakan variabel independen, sedangkan atribut efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan sebagai variabel dependen.
2. Tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan merupakan variabel independen, sedangkan atribut kompetensi teknik tenaga penjualan sebagai variabel dependen.
3. Kompetensi teknik tenaga penjualan dan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan sebagai variabel independen, sedangkan atribut kinerja tenaga penjualan sebagai variabel dependen.

Untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel 2.8. berikut:

Tabel 2.7.

Penentuan Variabel Dependen-Independen

TAHAP	VARIABEL DEPENDEN	VARIABEL INDEPENDEN
I	Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan	Kualitas desain wilayah penjualan
II	Kompetensi teknik Tenaga Penjualan	Tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan
III	Kinerja Tenaga Penjualan	- Kompetensi teknik tenaga penjualan - Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjual

Sumber : Dikembangkan untuk Tesis ini

2.5. HIPOTESIS

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu seperti yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah nampak seperti tabel 2.9. berikut ini:

Tabel 2.8
Hipotesis Penelitian

NO	HIPOTESIS PENELITIAN
H1	Semakin tinggi kualitas desain wilayah penjualan semakin efektif kegiatan/ aktivitas tenaga penjualan
H2	Semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual.
H3	Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual semakin efektif kegiatan/ aktivitas tenaga penjual
H4	Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan
H5	Semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjual semakin tinggi kinerja tenaga penjual

Sumber: disarikan ulang dari seluruh hipotesis di Bab II ini

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini mendiskripsikan lapangan penelitian yang ditujukan untuk menganalisis sebuah model penelitian yang telah dibangun dalam telaah pustaka dan kerangka pemikiran teoritis sebagaimana yang telah dijelaskan dalam bab II. Pada bab ini akan diuraikan lebih lanjut mengenai metode penelitian yang digunakan yang sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu penelitian (metodologi). Metode pengumpulan data agar dapat menghasilkan data yang akurat dan valid, desain instrumen penelitian, desain dasar kuisioner yang akan digunakan untuk pengumpulan data, serta alat analisa dan pengambilan keputusan berdasarkan data yang terkumpul. Sistematika disusun sedemikian rupa agar penelitian berjalan konsisten sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian.

3.1. Desain dan Obyek Penelitian

3.1.1. Desain penelitian

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji 5 (lima) hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya.

3.1.2. Obyek penelitian

Obyek penelitian ini adalah PT. Sinar Niaga Sejahtera (SNS) area distribusi Jawa Tengah I.

3.2. Jenis data dan Sumber Data

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari obyek penelitian (Arikunto, 1996). Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang dipersiapkan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang pertanyaan-pertanyaan bagaimana kualitas desain wilayah penjualan berpengaruh terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, tingkat pengalaman menjual berpengaruh terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan, dan pada akhirnya kompetensi teknik tenaga penjualan dan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjuaban berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Jadi data primer yang dimaksudkan dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden berupa jawaban atau tanggapan atas pertanyaan dan pernyataan yang ada di dalam kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan (jurnal, artikel, data perusahaan, dsb) yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

3.3. Populasi dan sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan objek penelitian (Arikunto, 1996), populasi juga merupakan kumpulan dari semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto, 1996). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah tenaga

penjualan pada PT. Sinar Niaga Sejahtera (SNS) dengan masa kerja lebih dari 1 tahun, yang berjumlah 180 orang.

3.3.2 sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Penentuan jumlah sampel memegang peranan penting dalam menginterpretasikan hasil, sesuai dengan alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modelling (SEM)* maka penentuan jumlah sample yang *representative* adalah tergantung pada jumlah indicator dikali 5 sampai 10 (Ferdinand, 2006). Jumlah sampel untuk penelitian ini adalah :

$$\begin{aligned}\text{Sampel minimum} &= \text{Jumlah indicator} \times 5 \\ &= 16 \times 5 \\ &= 80 \text{ responden}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Sampel maksimum} &= \text{Jumlah indicator} \times 10 \\ &= 16 \times 100 \\ &= 160 \text{ responden}\end{aligned}$$

Sedangkan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 tenaga penjualan, yaitu diperoleh dari:

$$\begin{aligned}\text{Jumlah sampel} &= \text{jumlah indicator} \times 6 \\ &= 16 \times 6 \\ &= 96 \text{ dibulatkan menjadi } 100 \text{ responden}\end{aligned}$$

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu dalam hal ini yaitu tenaga penjualan yang telah bekerja lebih dari 1 tahun.

3.4. Definisi Operasional variabel dan Indikator Variabel

Berdasarkan telaah pustaka yang diajukan dalam penelitian ini, maka dikembangkan definisi operasional yang merupakan penjabaran dan pengukuran variabel dan indikator yang dipilih dalam penelitian ini, Variabel dan indikator Kualitas desain wilayah penjualan, seperti terlihat pada tabel 3.1. di bawah ini:

Tabel 3.1.
Definisi operasional Variabel dan Indikator Variabel
Kualitas Desain Wilayah Penjualan

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Kualitas Desain Wilayah Penjualan	Menunjukkan kualitas desain wilayah penjualan yang diukur dari seberapa baik seorang tenaga penjualan dalam penyusunan konsep dan upayanya untuk menguasai serta mengelola suatu wilayah penjualan	Jangkauan pasar dalam wilayah penjualan (X1)	Menunjukkan luas jangkauan pasar dalam pembagian wilayah penjualan yang diukur dari seberapa luas tenaga penjualan mampu menjangkau pasar dalam wilayah penjualannya.	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)
		Kualitas dalam pemetaan pasar (X2)	Menunjukkan kualitas dalam pemetaan pasar diukur atas dasar seberapa baik tenaga penjual melakukan pemetaan pasar sebelum	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)

			melakukan penjualan dalam sebuah wilayah penjualan.	
		Identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan (X3)	Menunjukkan upaya tenaga penjualan dalam melakukan identifikasi pelanggan potensial dalam wilayah penjualan yang diukur berdasar cara yang digunakan dan hasil yang diperoleh	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)
		Tugas tenaga penjualan dalam wilayah penjualan (X4)	Menunjukkan penugasan tenaga penjualan dalam sebuah wilayah yang diukur dari bentuk-bentuk penugasan mereka dalam sebuah wilayah penjualan	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)

Sumber : Piercy, et al. (1998); Ferdinand, (2004)

Sedangkan variabel dan indikator efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan ditunjukkan dalam tabel 3.2. berikut ini:

Tabel 3.2.
Definisi operasional Variabel dan Indikator Variabel
Efektivitas Kegiatan/Aktivitas Tenaga Penjualan

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Efektivitas kegiatan/Aktivitas Tenaga Penjualan	Menunjukkan kegiatan/aktivitas tenaga penjualan yang diukur dari kecepatan dan ketepatan (efektivitas) antara segala bentuk kegiatan/aktivitas yang dilakukan tenaga penjualan secara intensif dengan maksud membangun aktivitas yang membawa hasil memuaskan	Kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/Aktivitas mencari informasi (X5)	Menunjukkan kecepatan dan ketepatan kegiatan/aktivitas mencari informasi tentang pelanggan diukur dari intensitas yang terbentuk dari aktivitas-aktivitas tenaga penjualan yang memiliki peran mencari dan mengelola informasi yang diperlukan dalam menunjang keberhasilan mereka.	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)
		Efektif dalam kegiatan/Aktivitas melakukan kunjungan ke konsumen (X6)	Menunjukkan efektivitas dalam aktivitas kunjungan ke konsumen diukur dari aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan untuk selalu mendapatkan hasil atas kunjungan yang	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)

			dilakukan	
		Intensif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk (X7)	Menunjukkan aktivitas mengatur persaingan yang diukur dari aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan dalam melakukan pengaturan agar produk-produk yang dijual selalu laku di pasar.	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)

Sumber : Cross, et.al.,(2001)

Adapun definisi operasional variabel dan indikator variabel tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan ditunjukkan dalam tabel 3.3. di bawah ini:

Tabel 3.3.
Definisi operasional Variabel dan Indikator Variabel
Tingkat Pengalaman Menjual Tenaga Penjualan

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Tingkat Pengalaman Menjual Tenaga Penjualan	Menunjukkan tingkat pengalaman menjual seorang tenaga penjualan yang diukur dari pengalaman-pengalaman dalam proses penjualan, seperti	Pengalaman adaptive selling dalam proses penjualan (X8)	Menunjukkan tingkat pengalaman menyesuaikan diri dalam proses penjualan diukur dari keberhasilan tenaga penjualan dalam	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)

	pengalaman adaptive selling, pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan, dan pengalaman berhasil/gagal dalam menjual tenaga penjualan		menyesuaikan diri sehingga terjadi proses penjualan	
		Pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan (X9)	Menunjukkan pengalaman dalam melakukan presentasi penjualan diukur dari pengalaman membuka dan menutup presentasi penjualan oleh tenaga penjualan untuk selalu mendapatkan hasil atas presentasi penjualan yang dilakukan	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)
		Pengalaman gagal dalam menjual (X10)	Menunjukkan pengalaman gagal dalam menjual yang diukur dari intensitas kegagalan dalam melakukan penjualan oleh tenaga penjualan	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Dalam tabel 3.4. di bawah ini ditunjukkan definisi operasional variabel dan indikator dari variabel kompetensi teknik tenaga penjualan, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.4.
Definisi operasional Variabel dan Indikator Variabel
Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan	Menunjukkan kompetensi teknik yang diukur dari penguasaan product knowledge perusahaan oleh tenaga penjualan, sehingga dapat lebih meyakinkan konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan	Pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk (X11)	Menunjukkan pengetahuan keistimewaan produk dan manfaat produk oleh tenaga penjualan, diukur berdasarkan kemampuan tenaga penjualan dalam menjelaskan keistimewaan dan meyakinkan manfaat produk yang dijual terhadap konsumen	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)
		Pengetahuan proses penyampaian produk (<i>delivery</i>) (X12)	Menunjukkan pengetahuan prosedur bagaimana produk sampai ke tangan konsumen diukur berdasarkan pengetahuan proses teknik penyampaian produk oleh tenaga	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)

			penjualan pada konsumen	
		Pengetahuan produk-produk pesaing (X13)	Menunjukkan pengetahuan produk-produk pesaing oleh tenaga penjualan yang diukur berdasarkan pengetahuan macam produk pesaing bagi produk perusahaan	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Sedangkan definisi operasional variabel dan indikator dari variabel Kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dalam tabel 3.5. berikut ini:

Tabel 3.5.
Definisi operasional Variabel dan Indikator Variabel
Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Kinerja Tenaga Penjualan	Menunjukkan kinerja tenaga penjualan yang diukur dari hasil kompetensi teknik, efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, kualitas desain wilayah penjualan, serta tingkat	Volume Penjualan (X14)	Menunjukkan volume penjualan yang meningkat, diukur berdasarkan perbandingan hasil yang diperoleh pada periode sekarang dengan periode yang lalu	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)

	pengalaman menjual yang diperoleh seorang tenaga penjualan sebagai bentuk tugas dan tanggungjawab kepada organisasi.	Tingkat Pertumbuhan Penjualan (X15)	Menunjukkan tingkat pertumbuhan penjualan yang dicapai oleh setiap tenaga penjualan, diukur berdasarkan perbandingan hasil yang dicapai pada periode sekarang dengan periode yang lalu	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)
		Pertumbuhan pelanggan (X16)	Menunjukkan pertumbuhan pelanggan yang diperoleh oleh setiap tenaga penjualan, yang diukur berdasarkan kemampuan tenaga penjualan untuk selalu mendapatkan pelanggan baru.	10 point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)

Sumber : Baldauf, et.al.,(2001), Ferdinand, (2002)

3.5. Teknik Pengumpulan data

Data dikumpulkan menggunakan metode survei dengan mempergunakan kuesioner sebagai media bantu, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden, metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat

interval dan diberi skor atau nilai, penggunaan skala 1-10 (skala genap) untuk menghindari jawaban responden yang cenderung memilih jawaban di tengah, sehingga akan menghasilkan respon yang mengumpul di tengah (*grey area*), berikut ini kategori pengukurannya:

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

3.6.1. Uji Validitas Data

Uji validitas merupakan kemampuan dari indikator-indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah valid atau belum. Uji ini melibatkan para ahli (ahli pemasaran, dan statistik) dan pihak yang berkompeten (calon responden) untuk memberi komentar dan saran terhadap indikator yang dijabarkan dalam item pertanyaan (Sugiyono, 1999, p.114).

Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antar indikator penyusun variabel dengan skor total variabel untuk mengetahui keterkaitan antar variabel dengan skor total variabel. Dengan menggunakan metode korelasi person yang terdapat pada software SPSS untuk mengetahui skor total variabel yang kemudian dihitung dengan menggunakan microsoft Excel dengan rumus:

Rumus 1. Skor Total Variabel

$$R_{qi} \text{ koreksi} = \frac{(r_{qitotal})(STD_{total}) - STD_q}{\sqrt{(SRD_q)^2 + (STD_{total})^2 - 2(r_{qitotal})(STD_q)(STD_{total})}}$$

Dimana :

R_{qi} total adalah nilai total dari corelasi Pearson

STD_q adalah standar deviasi masing-masing indikator

STD total adalah total dari standar deviasi total.

3.6.2. Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas dapat didefinisikan sebagai indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya dan dapat memberikan jawaban yang konsisten. Alat ukur dapat dipercaya jika dapat menunjukkan hasil yang relatif sama atau konsisten dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama. Pengukuran reliabilitas yang pertama menggunakan teknik α cronbach pada SPSS, yang kedua adalah menilai besaran *composite reliability* serta *variance extracted* dari masing-masing konstruk dan dilakukan setelah mengetahui nilai regression Weights pada AMOS. Suatu varisbel dikatakan reliabel bila variabel tersebut mempunyai α cronbach $\geq 0,60$, jika kurang dari persyaratan tersebut, variabel akan dikeluarkan dari model.

Composite Reliability diperoleh melalui rumus:

Rumus 2. Construct Reliability

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \epsilon.\Phi}$$

Dimana:

- Std loading diperoleh langsung dari standarized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer, AMOS atau SPSS misalnya)
- $\epsilon.\Phi$ adalah measurement error dari tiap-tiap indikator

Variance Extraced diperoleh melalui rumus:

Rumus 3. Variance Extracted

$$\text{Variance – Extracted} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \epsilon.\Phi} \quad 3.6.$$

3.7. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 16.0. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM digunakan untuk menguji kesesuaian sebuah model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun atau diamati dan menguji kesesuaian atau ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti (Ferdinand, 2002). Proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional tersebut. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah banyak dikenal antara lain, 1) analisis faktor eksplanatori, 2) Analisis regresi berganda, dan 3) analisis diskriminan. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi itu, akan tetapi kelemahan utama dari teknik-teknik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat

menganalisis satu hubungan pada satu waktu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik-teknik itu hanya dapat menguji satu variabel dependen melalui beberapa variabel independen. Padahal dalam kenyataannya manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variabel dependen yang harus dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2002).

Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2002).

Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand, 2002):

1. Pengembangan model berbasis Teori

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model yang menjustifikasi teori yang kuat melalui telaah pustaka dari sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. SEM tidak digunakan untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji empiris, karena itu telaah teori yang mendalam

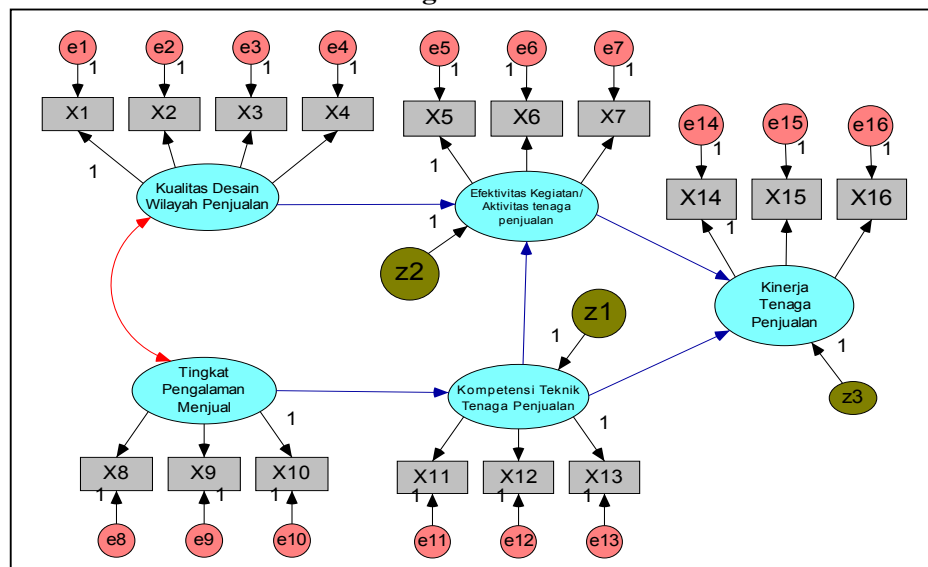
untuk mendapatkan sebuah justifikasi teoritis untuk model yang akan diuji adalah syarat mutlak dalam penggunaan SEM ini (Ferdinand, 2002).

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “konstruk” atau “factor” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen (Ferdinand, 2002).

- Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau independent variable yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- Konstruk endogen merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lain, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1.
Diagram Path



3. Konversi Diagram Alur ke Dalam Serangkaian Persamaan.

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada sebuah diagram alur, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan (Ferdinand, 2002). Persamaan yang dibangun terdiri dari:

a. Persamaan-persamaan struktural (*Structural Equation*)

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk, dan biasanya disusun dengan pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$$

Tabel 3.6
Persamaan Struktural

Efektivitas Kegiatan/aktivitas tenaga penjualan = β_1 kualitas desain wilayah penjualan + Z1
Kompetensi Teknik = β_2 Tingkat pengalaman menjual + Z2
Kinerja Tenaga Penjualan = β_3 kompetensi teknik + β_4 efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan + Z3

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran

Persamaan spesifikasi model pengukuran digunakan untuk menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.7.
Model Pengembangan Struktural

Konsep Eksogenous	Konsep endogenous
$X1 = \lambda_1 \text{ Kualitas Desain wilayah Penjualan} + e1$	$X10 = \lambda_{10} \text{ Tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan} + e10$
$X2 = \lambda_2 \text{ Kualitas desain wilayah Penjualan} + e2$	$X11 = \lambda_{11} \text{ Kompetensi teknik} + e11$
$X3 = \lambda_3 \text{ Kualitas desain wilayah Penjualan} + e3$	$X12 = \lambda_{12} \text{ Kompetensi teknik} + e12$
$X4 = \lambda_4 \text{ Kualitas desain wilayah Penjualan} + e4$	$X13 = \lambda_{13} \text{ Kompetensi teknik} + e13$
$X5 = \lambda_5 \text{ Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan} + e5$	$X14 = \lambda_{14} \text{ Kinerja tenaga penjualan} + e14$
$X6 = \lambda_6 \text{ Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan} + e6$	$X15 = \lambda_{15} \text{ Kinerja tenaga penjualan} + e15$
$X7 = \lambda_7 \text{ Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan} + e7$	$X16 = \lambda_{16} \text{ Kinerja tenaga penjualan} + e16$
$X8 = \lambda_8 \text{ Tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan} + e8$	
$X9 = \lambda_9 \text{ Tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan} + e9$	

4. Memilih matriks Input dan Estimasi Model.

Kovarian atau Korelasi

SEM hanya menggunakan matriks Varian / Kovarians matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarians digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat disajikan oleh korelasi. Matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, karena standart error yang dilaporkan dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2002).

Ukuran sampel

Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil SEM. Ukuran SEM menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Hair et al dalam Ferdinand (2002) menentukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Lebih lanjut, disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Dengan demikian, apabila estimated parameternya berjumlah 16 maka jumlah sampel minimum adalah 80 sampel.

Estimasi model

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, selanjutnya adalah memilih program komputer yang akan digunakan untuk mengestimasi model, dalam hal ini digunakan AMOS. Program AMOS dianggap sebagai salah satu program yang handal untuk menganalisis model kausalitas, serta canggih dan mudah digunakan (Ferdinand, 2002).

5. Mengevaluasi kriteria *Goodness-of-Fit*

Pada langkah kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi data yang akan digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM berikut ini (Ferdinand, 2002):

- a. Ukuran sampel, ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.

- b. Normalitas dan Linearitas, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambaran histogram data. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun normalitas multivariat, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisa akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- c. *Outliers*, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat, yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlibat sangat jauh berbeda dengan observasi-observasi lainnya.
- d. *Multicollinearity* dan *Singularity*, multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

3.8. Uji Kesesuaian dan Uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off* value-nya yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002):

1. X^2 - *chi-square statistic*. Menunjukkan model dikatakan baik atau memuaskan bila nilai X^2 nya rendah. Semakin kecil nilai *chi-square statistic*, semakin baik model tersebut dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off sebesar $P > 0,05$ atau $P > 0,01$.
2. RMSEA (*The root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degree of freedom*.
3. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) samapai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*."
4. AGFI (*Adjusted Goodness of fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
5. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square* x^2 relatif. Bila nilai x^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
6. TLI (*Trucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya

sebuah model adalah $> 0,95$ dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

7. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada tabel 3.8. berikut:

Tabel 3.8.
Goodness of-Fit Indices

Goones of-fit index	Cut-off Value
X ² - chi-square	Diharapkan kecil
1. Significance Probability	$\geq 0,05$
2. RMSEA	$\leq 0,08$
3. GFI	≥ 0.90
4. AGFI	≥ 0.90
5. CMIN/DF	≤ 2.00
6. TLI	≥ 0.95
7. CFI	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand (2002).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

4.1. PENDAHULUAN

Pada bab IV ini akan disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab masalah penelitian dengan menguji hipotesis penelitian yang diajukan di dalam Bab II.

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Dua alat analisis ini merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Dan pada bab ini, pemilihan matriks input dan teknik estimasi menjadi awal dari pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis atas hipotesis penelitian yang diajukan.

4.2. GAMBARAN UMUM RESPONDEN

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan PT. Sinar Niaga Sejahtera (PT. SNS) area Distribusi Jateng I, yang meliputi 8 depo yaitu: Cirebon, Indramayu, Majalengka, Pati, Pekalongan, Semarang Tradisional, Semarang Modern Market dan Tegal. Kuesioner yang diberikan kepada responden sebanyak 117 kuesioner, namun terdapat 17 kuesioner yang tidak bisa dipakai sehingga hanya 100 kuesioner yang bisa dipakai. Jumlah jawaban responden yang bisa

diteliti tersebut sudah memenuhi ketentuan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan 100 responden. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

4.3. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KUESIONER

Uji validitas digunakan untuk mengetahui layak dan tidaknya pertanyaan. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai *Corrected Item - Total Correlation* dibandingkan dengan nilai r tabel ($n=100$) dengan tingkat (α) 0,05 yaitu sebesar 0,195. Apabila nilai *Corrected Item - Total Correlation* lebih besar dari r tabel maka indikator layak dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005).

Setelah diuji validitas, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yaitu berhubungan dengan masalah ketepatan dari suatu data, sedangkan untuk pengujian reliabilitas melalui nilai koefisien alpha dengan dibandingkan nilai 0,60. Konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai alpha di atas 0,60 dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS dapat disajikan pengujian validitas dan reliabilitas pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Konstruk/Variabel Laten	Reliabilitas (Cronbach α)	Item (indikator)	<i>Corrected Item - Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Kualitas Desain Wilayah Penjualan	0,872	X1	0,727	0,836
		X2	0,701	0,846
		X3	0,829	0,801
		X4	0,674	0,863
Efektivitas Kegiatan/Aktivitas Tenaga Penjualan	0,904	X5	0,761	0,902
		X6	0,832	0,847
		X7	0,846	0,834
Tingkat Pengalaman Menjual	0,835	X8	0,627	0,839
		X9	0,757	0,713
		X10	0,725	0,744
Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan	0,709	X11	0,591	0,534
		X12	0,419	0,738
		X13	0,589	0,537
Kinerja Tenaga Penjualan	0,840	X14	0,744	0,743
		X15	0,745	0,736
		X16	0,632	0,853

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan pada Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) adalah valid, hal ini ditandai dengan nilai *Corrected Item - Total Correlation* > r tabel (0,195). Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) layak digunakan sebagai indikator dari konstruk (laten variabel). Koefisien alpha (*cronbach alpha*) memiliki nilai di atas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel – variabel penelitian (konstruk) yang berupa kualitas desain wilayah penjualan, efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, tingkat pengalaman menjual, kompetensi teknik tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan yang tinggi untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

4.4. ANALISIS DATA PENELITIAN

4.4.1. Statistik Deskriptif – Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995).

Analisis data deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden untuk masing-masing variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10. Angka jawaban responden dimulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang 90, tanpa angka 0. Interval yang didapat adalah 90 dengan jarak 18. Sehingga dasar interpretasi nilai indeks yang dalam adalah sebagai berikut :

10,00 – 28,00 = Sangat Rendah

28,10 – 46,00 = Rendah

46,10 – 64,00 = Sedang

64,10 – 82,00 = Tinggi

82,10 – 100 = Sangat Tinggi

dengan dasar ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini (Augusty,F 2006:292).

Adapun perhitungan indeks diperoleh dari rumus:

Rumus 4. Nilai Indeks.

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10)) / 10$$

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

Seterusnya sampai F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

4.4.1.1 Kualitas Desain Wilayah Penjualan

Variabel Kualitas Desain Wilayah Penjualan diukur melalui 4 indikator, yaitu jangkauan pasar dalam wilayah penjualan, kualitas dalam pemetaan pasar, identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan, dan tugas tenaga penjualan pada wilayah penjualan. Penilaian masing – masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Indeks Kualitas Desain Wilayah Penjualan

Indikator Kualitas Desain Wilayah Penjualan	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Kualitas Desain Wilayah Penjualan										Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Jangkauan pasar dalam wilayah penjualan (X1)	0	1	3	4	26	16	28	12	8	2	63,7
Kualitas dalam pemetaan pasar (X2)	0	0	8	6	22	17	17	19	7	4	63,4
Identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan (X3)	0	2	6	12	15	31	15	13	6	0	59,4
Tugas tenaga penjualan pada wilayah penjualan (X4)	1	0	3	14	17	23	14	20	3	5	62,4
Rata - Rata Total											62,23

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, rata-rata indeks variabel Kualitas Desain Wilayah Penjualan adalah sedang, yaitu sebesar 62,23%. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jangkauan pasar dalam wilayah penjualan merupakan indikator yang menempati posisi tertinggi dalam variabel Kualitas Desain Wilayah Penjualan, yakni 63,7%. Kemudian diikuti oleh kualitas dalam pemetaan pasar sebesar 63,4%, Tugas tenaga penjualan pada wilayah penjualan sebesar 62,4%, dan Identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan sebesar 59,4%. Hal ini menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel Kualitas Desain Wilayah Penjualan.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan telah peneliti coba untuk dirangkum dengan cara pernyataan-pernyataan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, bila tidak dapat dirangkum atau digabungkan maka disajikan sebagai point tersendiri. Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Deskripsi Indeks Kualitas Desain Wilayah Penjualan
(Nilai Indeks 62,23 – Sedang)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian - Pendapat Responden
1	Jangkauan pasar dalam wilayah penjualan (X1)	63,7 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> Jangkauan pasar dalam wilayah penjualan saya cukup luas, karena masih terdapat supermarket/ minimarket, outlet/toko, warung, yang potensial sebagai pelanggan, untuk dimasuki Pasarnya cukup luas, sebab produk snack, minuman dan makanan ringan yang saya jual ditujukan untuk semua konsumen dari anak-anak hingga orang dewasa.

			<ul style="list-style-type: none"> Konsumennya hampir mencakup semua level, baik dari level bawah, menengah hingga level atas/high class
2	Kualitas dalam pemetaan pasar (X2)	63,4 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> Saya kadang-kadang melakukan pemetaan pasar. Meskipun pemetaan yang saya lakukan belum maksimal, upaya-upaya yang dilakukan dengan cara: <ol style="list-style-type: none"> Mencari outlet sebanyak-banyaknya dengan berkeliling melewati semua gang. Mengingat dan mencatat/mendata kemudian mengunjungi outlet tersebut Mengelompokkan outlet-outlet yang lokasinya berdekatan, Memetakan area tersebut didasarkan pada rute yang selokasi, Saya membuat peta mengikuti arah mata angin. Kadang-kadang saya tidak melakukan pemetaan pasar karena saya menyesuaikan dengan rute schedule perusahaan dan rute sales lain.
3	Identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan (X3)	59,4 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> Kadang-kadang saya melakukan identifikasi pelanggan potensial. Karena mengidentifikasi pelanggan potensial itu sangat penting, agar produk kita laku dipasaran. Bentuk upaya yang dilakukan : <ol style="list-style-type: none"> Kadang-kadang saya survey/melihat kondisi wilayah, karakter pelanggan di wilayah tersebut apakah konsumtif/tidak Melihat aset yang dimiliki outlet tersebut, siapa pemiliknya, bagaimana tata ruangnya, produk-produk apa yang dijual, bagaimana letak toko tersebut strategis/tidak Membuat data penjualan setiap minggu di setiap outlet, dilihat bagaimana belanjanya (<i>historical order</i> barang), total transaksi, pengambilan produk oleh outlet tsb. Melihat apakah outlet tersebut tiap minggu pasti melakukan pembelian ulang (<i>repeat</i>) secara rutin. Melihat bagaimana proses pembayaran outlet tersebut, lancar/tidak
4	Tugas tenaga penjualan pada wilayah penjualan (X4)	2,4 (sedang)	<p>Saya berusaha untuk dapat menjalankan apa yang menjadi tugas saya dalam wilayah penjualan, meskipun pelaksanaannya belum maksimal. Tugas dan tanggung jawab saya dalam wilayah penjualan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengenalkan produk, baik produk baru maupun produk lama Menjual produk Meningkatkan hubungan kerja dan

			<p>menjaga hubungan baik dengan customer, memperluas jaringan di wilayah tersebut</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Menjaga kestabilan penjualan produk dalam artian semua produk yang dijual bisa laku secara merata, jangan sampai produk yang satu laku keras, tetapi produk yang lain tidak laku sama sekali. 5. Menjaga agar produk-produk kita tetap exist di wilayah tersebut 6. Mempersempit ruang gerak kompetitor 7. Mendistribusikan produk secara merata, sehingga pelanggan/end user bisa mudah mendapatkan produk kita di setiap outlet 8. Menjaga agar pengiriman produk ke outlet harus tepat waktu 9. Mengurangi produk return 10. Meningkatkan omzet penjualan, mengoptimalkan penjualan produk 11. Chek stock, mengecek produk yang hampir expired date dan menarik barang yang rusak dari outlet 12. Mendisplay produk dan memastikan produk-produk kita di pajang di depan sehingga selalu terlihat oleh konsumen 13. Melakukan penagihan sesuai ketentuan perusahaan 14. Melakukan kunjungan ke outlet secara rutin meskipun outlet tersebut tidak melakukan pembelian (order)
--	--	--	---

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

4.4.1.2 Efektivitas Kegiatan/Aktivitas Tenaga Penjualan

Variabel Efektivitas Kegiatan/Aktivitas Tenaga Penjualan diukur melalui 3 indikator, yaitu Kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mengumpulkan informasi, Efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen, dan Efektif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk. Penilaian masing – masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Indeks Efektivitas Kegiatan/aktivitas tenaga penjualan

Indikator Efektivitas Kegiatan/aktivitas tenaga penjualan	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Efektivitas Kegiatan/aktivitas tenaga penjualan										Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mengumpulkan informasi (X5)	0	0	2	8	14	25	17	22	8	4	66,5
Efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen (X6)	0	0	1	14	15	31	16	11	11	1	62,9
Efektif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk (X7)	0	0	4	17	15	17	23	14	8	2	62,2
Rata - Rata Total											63,87

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, rata-rata indeks variabel Efektivitas Kegiatan/aktivitas tenaga penjualan adalah sedang, yaitu sebesar 63,87%. Tabel 4.4. menunjukkan bahwa kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mengumpulkan informasi merupakan indikator yang menempati posisi tertinggi dalam variabel Efektivitas Kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, yakni 66,5%. Kemudian diikuti dengan efektivitas dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen sebesar 62,9% dan efektif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk sebesar 62,2%. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel Efektivitas Kegiatan/aktivitas tenaga penjualan.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Deskripsi Indeks Efektivitas Kegiatan/aktivitas tenaga penjualan
(Nilai Indeks 63,87 – Sedang)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian - Pendapat Responden
1	Kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mengumpulkan informasi (X5)	66,5 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> Saya selalu mengumpulkan informasi tentang pelanggan dengan cepat dan tepat, untuk memperlancar penjualan saya. Bentuk upaya yang dilakukan: <ol style="list-style-type: none"> Melakukan pendekatan kepada pelanggan/pemilik outlet terlebih dahulu, dan menjalin hubungan baik dengan mereka, serta mendengarkan komentar-komentar pelanggan akan produk kita Menanyakan kepada pelanggan apa yang dibutuhkan berkaitan dengan produk kita. Menanyakan pada pelanggan apa yang disenangi dari produk kita Menanyakan pada pelanggan produk-produk apa yang sering laku di pasaran dan banyak disukai oleh konsumen Menanyakan pada pelanggan keluhan-keluhan apa tentang produk kita dan membandingkan dengan produk kompetitor Bertanya pada pemilik outlet tentang outlet-outlet sekitarnya, sehingga kita bisa mengira-ngira apakah memungkinkan untuk kita masuki. Cek program kompetitor, dengan mengamati aktivitas kompetitor, bertanya pada sales kompetitor mengenai produk-produk apa yang paling laku dan program apa yang sedang berjalan Mengamati pola jual dari masing-masing toko/outlet Mencari informasi dari sales lain tentang pelanggan
2	Efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen (X6)	62,9 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> Saya berusaha mengefektifkan kunjungan meskipun kadang-kadang kunjungan yang saya lakukan tidak membawa hasil berupa transaksi penjualan dengan customer, bentuk upaya-upaya yang dilakukan: <ol style="list-style-type: none"> Membuat jadwal kunjungan salesman (JKS) setiap harinya, dan pada malam harinya dipelajari lebih dulu agar kita lebih memahami wilayah yang akan dituju. Melakukan kunjungan kepada pelanggan secara teratur, sesuai dengan jadwal kunjungan, secara rutin seminggu sekali, dan tetap mengunjungi customer meskipun customer tidak mengambil produk yang kita bawa.

			<ol style="list-style-type: none"> 3. Membagi wilayah/area dan menyesuaikan hari kunjungan, mengatur toko/outlet mana yang akan dikunjungi lebih dulu sesuai urutan, biasanya mengunjungi yang jauh lebih dahulu 4. Membuat TTM (<i>time teritory management</i>) yaitu berapa lama kita berada di toko tersebut dan membatasi waktu kunjungan per outlet 5. Memperhitungkan waktu dan jarak tempuh antar toko 6. Pada malam harinya mencatat aktivitas-aktivitas apa yang akan dilaksanakan besok dalam satu hari, agar tidak ada yang terlewat 7. Diusahakan mengunjungi semua outlet yang ada dalam jadwal kunjungan
3	Efektif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk (X7)	62,2 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Karena produk yang saya jual ada yang fast moving dan slow moving, maka saya berusaha agar semua produk yang saya bawa bisa laku di pasar, bentuk upaya yang dilakukan: <ol style="list-style-type: none"> 1. Membawa katalog produk 2. Memberikan sampel produk yang belum pernah ditawarkan/dibeli, terutama produk-produk baru 3. Mendisplay produk, agar terlihat langsung oleh konsumen 4. Membujuk pemilik outlet agar produk kita selalu ditaruh di tempat yang paling depan 5. Mengingat pembelian ulang/repeat, dan produk apa yang paling laku dan yang kurang laku di outlet tsb, semua produk ditawarkan, yang kurang laku ditawarkan lebih dahulu 6. Service level dijaga, penyampaian segala bentuk program promosi dari perusahaan 7. Blocking kompetitor, berusaha agar produk saya bisa menghambat penjualan dari produk kompetitor.

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

4.4.1.3 Tingkat Pengalaman Menjual

Variabel Tingkat pengalaman menjual diukur melalui 3 indikator, yaitu Pengalaman *adaptive selling* dalam proses penjualan, Pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan, dan Pengalaman gagal/berhasil dalam menjual. Penilaian masing – masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil

statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Indeks Tingkat pengalaman menjual

Indikator Tingkat pengalaman menjual	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Tingkat pengalaman menjual										Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pengalaman <i>adaptive selling</i> dalam proses penjualan (X8)	1	1	3	9	18	22	16	18	10	2	63,6
Pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan (X9)	1	1	3	11	16	17	20	17	12	2	64,2
Pengalaman gagal/berhasil dalam menjual (X10)	0	4	1	11	11	25	25	13	5	5	63,4
Rata - Rata Total											63,73

Sumber : Data primer, diolah, 2010

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, rata-rata indeks variabel Tingkat pengalaman menjual adalah sedang, yaitu sebesar 63,73%. Tabel 4.6 menunjukkan bahwa pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan merupakan indikator yang menempati posisi tertinggi dalam variabel Tingkat pengalaman menjual, yakni 64,2%. Kemudian diikuti dengan pengalaman *adaptive selling* dalam proses penjualan sebesar 63,6% dan pengalaman gagal/berhasil dalam menjual sebesar 63,4%. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel Tingkat pengalaman menjual.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Deskripsi Indeks Tingkat pengalaman menjual
Nilai Indeks 63,73 – Sedang)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Pendapat Responden
1	Pengalaman <i>adaptive selling</i> dalam proses penjualan (X8)	63,6 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengalaman saya untuk beradaptasi dalam proses penjualan diantaranya dengan cara: mengajak customer ngobrol, agar lebih akrab, dan mendengarkan keluhan kesah pelanggan, dengan cara itu pelanggan pasti akan membeli produk kita.. • Saya kadang-kadang beradaptasi dengan membeli dagangan/camilan/makanan kecil/minuman yang dijual customer sehingga customer juga akan mengambil/membeli barang yang saya jual tanpa dipaksa. • Mencoba berempati kepada pelanggan, sehingga pelanggan juga berempati untuk membeli barang kita, tanggap situasi dan kondisi, misalnya: <ol style="list-style-type: none"> 1. Jika anaknya yang masih kecil menangis, kita membantu menghibur 2. Jika pelanggan sedang bersih-bersih, kita membantu membuang sampah 3. Jika ada outlet kecil yang hanya mampu beli per picis, tetap kita layani dengan baik. • Kalau misalnya ada program bonus dari perusahaan, misalnya beli 50 buah bonus 2 buah, maka saya akan katakan pada customer kalau beli 100 buah dapat bonus 4 buah, sehingga customer akan tertarik dan membeli lebih banyak dari kita
2	Pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan (X9)	64,2 (tinggi)	<p>Saya sudah memiliki pengalaman yang sangat banyak dalam memodifikasi presentasi penjualan sehingga bisa meyakinkan customer untuk membeli barang yang saya jual, Upaya-upaya yang dilakukan diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sebelum presentasi, latihan dulu di depan cermin pada malam harinya 2. Selalu percaya diri dalam presentasi, berpakaian rapi, sopan, tidak lupa senyum, sapa dan salam 3. Menawarkan produk-produk yang laku di pasar sebagai pemikat, baru kemudian memperkenalkan produk lain satu persatu, jika perlu membawa sampel produk 4. Memperkenalkan, menjelaskan, meyakinkan pelanggan tentang produk kita secara detail

			<ol style="list-style-type: none"> 5. Presentasi jangan bertele-tele tapi cepat, tanggap, bicara dengan lancar dan mudah dipahami, serta menarik 6. Menawarkan target/point untuk toko dan akan memberikan kompensasi dari pencapaian target atau point tersebut, misal: bonus, discount dll 7. Saya harus mengenal karakter pelanggan terlebih dahulu, sehingga saya bisa menyesuaikan diri, misal: jika pelanggan senang humor, berarti harus diselingi humor, agar tidak jenuh/tegang, tapi kalo karakternya tidak suka humor, kita serius tapi tetap santai dan tidak kaku. 8. Menggunakan data yang tepat, akurat dan uptodate untuk mendukung presentasi kita 9. Dalam melakukan presentasi penjualan, memakai grafik dan gambar-gambar biar lebih menarik 10. Setiap akhir presentasi, selalu memberi kesempatan bagi customer untuk bertanya tentang apa yang kita presentasikan dan mendorong customer untuk membeli produk kita.
3	Pengalaman gagal/berhasil dalam menjual (X10)	63,4 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Saya belajar dari pengalaman saya sendiri, melihat dari kesalahan-kesalahan saya mengapa mengalami kegagalan menjual. Juga dari pengalaman teman-teman yang gagal maupun teman-teman yang sukses dalam menjual • Jika saya gagal dalam menjual, kadang-kadang saya mencoba teknik penjualan yang lain seperti teknik yang digunakan oleh teman-teman yang berhasil. • Kegagalan bagi saya adalah awal dari keberhasilan, dengan kegagalan yang kita alami akan menjadi pemacu untuk terus berprestasi. Kegagalan yang saya alami antara 1-3 kali dalam sebulan, selama 6 bulan terakhir, hal ini disebabkan: <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk di customer belum terjual, lakunya lama, sehingga customer/outlet belum mau ambil/order lagi 2. Karena produk tersebut adalah produk baru yang belum diiklankan sehingga konsumen belum mengenal produk tersebut

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

4.4.1.4 Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan

Variabel Kompetensi teknik tenaga penjualan diukur melalui 3 indikator, yaitu Pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk, pengetahuan proses penyampaian produk (*delivery*), dan pengetahuan produk pesaing. Penilaian masing – masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Indeks Kompetensi teknik tenaga penjualan

Indikator Kompetensi teknik tenaga penjualan	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Kompetensi teknik tenaga penjualan										Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk (X11)	0	0	4	6	13	28	19	15	9	6	66,3
Pengetahuan proses penyampaian produk (<i>delivery</i>) (X12)	0	0	6	8	16	21	28	10	10	1	63,2
Pengetahuan produk pesaing (X13)	0	1	7	6	9	20	30	15	8	4	65,4
Rata - Rata Total											64,97

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, rata-rata indeks variabel Kompetensi teknik tenaga penjualan adalah tinggi, yaitu sebesar 64,97%. Tabel 4.8 menunjukkan bahwa pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk merupakan indikator yang menempati posisi tertinggi dalam variabel Kompetensi teknik tenaga penjualan, yakni 66,3%. Kemudian diikuti dengan pengetahuan produk pesaing sebesar 65,4% dan pengetahuan proses penyampaian produk sebesar 63,2%. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator

tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel Kompetensi teknik tenaga penjualan.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya tinggi ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Deskripsi Indeks Kompetensi teknik tenaga penjualan
(Nilai Indeks 64,97 – Tinggi)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Pendapat Responden
1	Pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk (X11)	66,3 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> Saya pasti mengetahui keistimewaan dan manfaat dari produk yang saya jual dengan baik, sehingga saya tidak ragu-ragu dalam menawarkan pada customer, keistimewaan dan manfaat produk yang saya jual yaitu diantaranya: <ol style="list-style-type: none"> Keistimewaan: aman dikonsumsi, rasanya enak, dikenal masyarakat, big brand, sertifikat ISO 9002/SNI, kemasan bagus dan menarik, cita rasa tinggi, harga terjangkau, khas rasa coklatnya, terdaftar di Depkes, sertifikat halal dari MUI, mutu terjamin. Manfaat: bergizi, teman buat santai (sebagai camilan), penahan lapar dan dahaga, daya tahan tubuh, baik untuk kesehatan, higienis Seorang tenaga penjual harus mengetahui keistimewaan dan manfaat produk yang dijualnya. Sebab kalau tidak tahu manfaat dan keunggulan produk yang dijualnya, dan tidak bisa menjelaskan pada pembeli, bisa jadi pembeli batal membeli produk kita. Saya selalu menggunakan teknik yang diajarkan untuk menjelaskan keunggulan dan manfaat dari produk yang dijual.
2	Pengetahuan proses penyampaian produk (<i>delivery</i>) (X12)	63,2 (sedang)	<p>➤ Setahu saya, proses penyampaian produk ke tangan customer secara garis besar adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> Proses penyampaian produk dari perusahaan ke tangan customer : <ul style="list-style-type: none"> Perusahaan/pabrik → distributor → Grosir → kantin/retail → customer Perusahaan → distributor → toko/semi grosir/pasar → kantin/retail/rombong → customer perusahaan → distributor → retail → customer Perusahaan → rombongan → end user/customer Proses order: Salesman → take order → input (proses admin/nota) → Gudang → dropping order → delivery → outlet/customer → salesman Orderan maksimal 1 x 24 jam harus sudah terkirim (OTD/ on time delivery) <p>➤ Saya hanya tahu proses penyampaian produk khusus sales motorist yang menjadi tugas saya.</p>

3	Pengetahuan produk pesaing (X13)	65,4 (tinggi)	Pengetahuan responden mengenai produk pesaing sangat baik. Produk kompetitor diantaranya: produk dari PT. Arta boga cemerlang, Orang tua group, PT. Kaldu Sari Nabati, Danone, Dua Kelinci, Mayora, Nissin, AMDK, Sari Murni Indonesia dll
---	----------------------------------	---------------	--

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

4.4.1.5 Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel kinerja tenaga penjualan diukur melalui 3 indikator, yaitu volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan pelanggan. Penilaian masing – masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Indeks Kinerja Tenaga Penjualan

Indikator Kinerja Tenaga Penjualan	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Tenaga Penjualan										Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Volume penjualan (X14)	0	4	2	11	19	19	21	14	7	3	61,9
Tingkat pertumbuhan penjualan (X15)	1	1	3	10	21	26	15	11	10	2	61,6
Pertumbuhan Pelanggan (X16)	0	4	2	9	18	16	22	19	8	2	63,4
Rata - Rata Total											62,3

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, rata-rata indeks variabel kinerja tenaga penjualan adalah sedang, yaitu sebesar 62,3%. Tabel 4.10 menunjukkan bahwa pertumbuhan pelanggan merupakan indikator yang menempati posisi tertinggi dalam variabel kinerja tenaga penjualan, yakni 63,4%. Kemudian diikuti dengan volume penjualan sebesar 61,9% dan tingkat pertumbuhan penjualan sebesar 61,6%. Hal ini menunjukkan

bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel kinerja tenaga penjualan.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Deskripsi Kinerja Tenaga Penjualan
(Nilai Indeks 62,3 – Sedang)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Pendapat Responden
1	Volume Penjualan (X14)	61,9 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat peningkatan volume penjualan dibandingkan bulan lalu walaupun masih jauh dari harapan
2	Tingkat Pertumbuhan Penjualan (X15)	61,6 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat kenaikan tingkat pertumbuhan penjualan dibandingkan dengan bulan lalu, meskipun masih jauh dari harapan.
3	Pertumbuhan Pelanggan (X16)	62,3 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat Peningkatan jumlah pelanggan baru dibandingkan bulan lalu, meskipun kenaikannya masih jauh dari harapan.

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

4.5. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Langkah-langkah tersebut mengacu pada 7 langkah proses analisis SEM sebagaimana dikemukakan oleh Augusty Ferdinand (2006:38). Adapun urutan langkah-langkah analisis tersebut meliputi :

4.5.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas telaah pustaka dan kerangka pemikiran sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab II. Secara umum model tersebut terdiri atas 2 variabel independen (Eksogen) dan 3 variabel

dependen (Endogen). Variabel independen (eksogen) adalah kualitas desain wilayah penjualan dan tingkat pengalaman menjual. Sedangkan variabel dependen (endogen) terdiri dari efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, kompetensi teknik tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.

4.5.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Setelah pengembangan model berbasis teori dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menyusun model tersebut dalam bentuk diagram. Langkah ini telah dilakukan dan penggambarannya dapat dilihat pada Bab III.

4.5.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural. Persamaan struktural ini juga telah dijelaskan pada Bab III sebelumnya.

4.5.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair et.al (1995 dalam Augusty,F 2006) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Sample Covarians Estimates

	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9
X16	3.264							
X15	2.476	3.074						
X14	2.525	2.700	3.294					
X13	1.566	1.604	1.637	3.088				
X12	1.331	1.419	1.549	1.787	2.658			
X11	1.486	1.389	1.460	2.220	1.738	2.893		
X10	1.654	1.676	1.805	1.566	1.381	1.686	3.184	
X9	1.747	1.973	2.150	1.743	1.276	1.635	2.487	3.384
X8	1.498	1.582	2.032	1.746	1.385	1.743	2.138	2.339
X7	1.445	1.185	1.298	1.091	1.220	1.131	1.325	1.408
X6	1.441	1.324	1.345	.953	1.237	.927	1.311	1.538
X5	1.459	1.326	1.346	.739	1.062	.880	1.319	1.557
X4	1.468	1.492	1.664	1.220	1.363	1.359	1.508	1.739
X3	1.330	1.410	1.421	1.202	1.069	1.188	1.720	1.795
X2	1.444	1.486	1.595	1.436	1.311	1.386	1.574	1.627
X1	1.374	1.321	1.540	1.250	1.162	1.267	1.404	1.505

	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
X8	3.190							
X7	1.311	2.972						
X6	1.256	2.226	2.466					
X5	1.236	1.987	1.961	2.628				
X4	1.714	.897	1.070	.924	3.202			
X3	1.512	1.263	1.227	1.039	2.044	2.696		
X2	1.448	1.305	1.061	1.139	2.048	2.250	3.264	
X1	1.417	.929	.993	.889	1.951	1.702	1.874	2.513

Sumber : data primer yang diolah, 2010

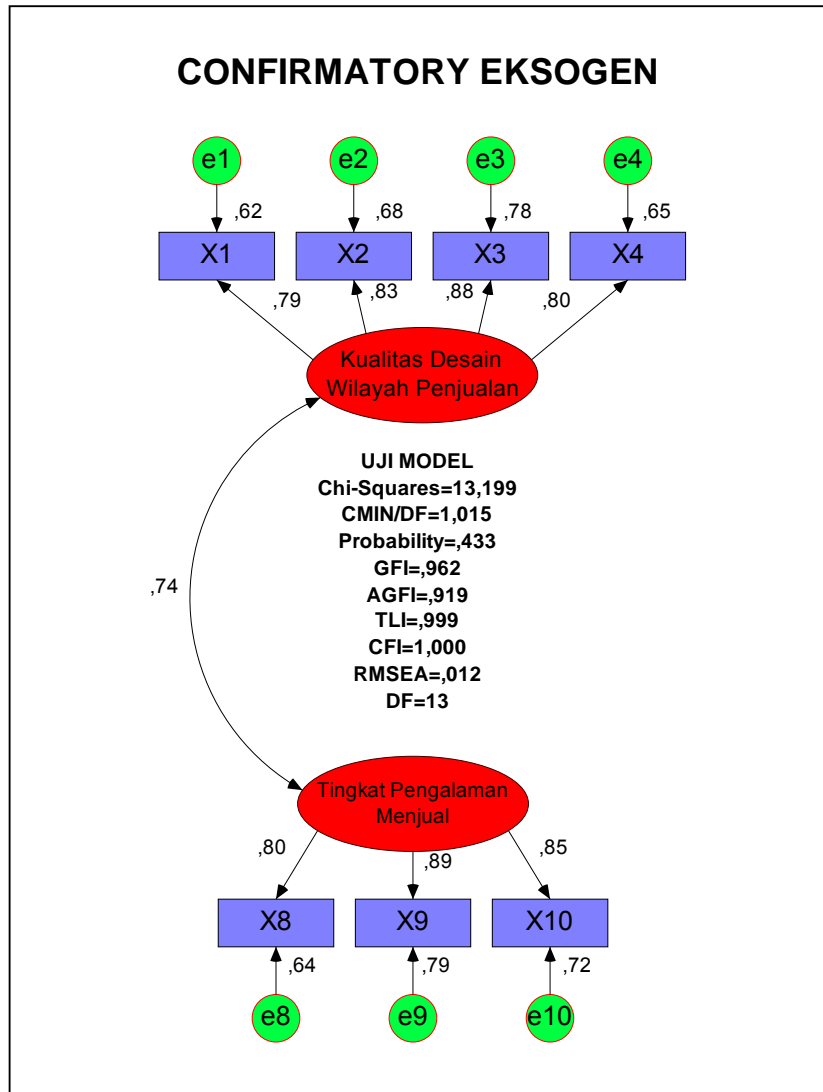
Langkah selanjutnya setelah menyusun sampel kovarian sebagai mana tampak pada tabel di atas adalah menentukan teknik estimasi. Setelah mengkonversi data menjadi matrik kovarian maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menentukan teknik estimasi. Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan berkisar antara 100 - 200. Teknik ini dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.5.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 2 *variabel* dengan 7 *observed variabel* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.13 dan Tabel 4.14.

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis faktor konfirmatori pada konstruk eksogen dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak model.

Gambar 4. 1
Analisis Faktor Konfirmatori Kongsruk Eksogen



Sumber: data primer yang diolah, 2010

Tabel 4.13
Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df : 13; p : 5 % adalah 22,36	13,199	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,433	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,962	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,919	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,999	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,015	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,012	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Hasil perhitungan uji *chi – square* pada konstruk eksogen memperoleh nilai sebesar 13,199 masih dibawah *chi square* tabel dengan derajat kebebasan 13 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 22,36. Nilai probabilitas sebesar 0,433 di atas 0,05 yang merupakan nilai probabilitas yang disyaratkan. Nilai CMIN/DF sebesar 1,015 di bawah 2,00 yang merupakan nilai CMIN/DF yang disyaratkan. Nilai GFI sebesar 0,962 lebih besar dari 0,90 yang merupakan nilai GFI yang disyaratkan. Nilai AGFI sebesar 0,919 lebih besar dari 0,90. yang merupakan nilai AGFI yang disyaratkan. Nilai TLI sebesar 0,999 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai TLI yang disyaratkan. Nilai CFI sebesar 1,000 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai CFI yang disyaratkan dan nilai RMSEA sebesar 0,012 kurang dari 0,08 yang merupakan nilai RMSEA yang disyaratkan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit (*Goodness of-Fit Indices*).

Disamping kriteria di atas, indikator – indikator dari variabel kualitas desain wilayah penjualan dan tingkat pengalaman menjual adalah valid. Hal ini dikarenakan mempunyai nilai *loading* di atas 0,5. sehingga tidak satupun

indikator yang dibuang. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model. Nilai *loading* variabel eksogen pada penelitian ini dapat dilihat di Gambar 4.1.

Tabel 4.14
Hasil *Regression Weights* Faktor Konfirmatori KonStruk Eksogen

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	<--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.000				
X2	<--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.197	.136	8.800	***	par_1
X3	<--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.160	.125	9.254	***	par_2
X4	<--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.153	.132	8.706	***	par_3
X8	<--- Tingkat Pengalaman_Menjual	1.000				
X9	<--- Tingkat Pengalaman_Menjual	1.148	.118	9.694	***	par_4
X10	<--- Tingkat Pengalaman_Menjual	1.061	.115	9.210	***	par_5

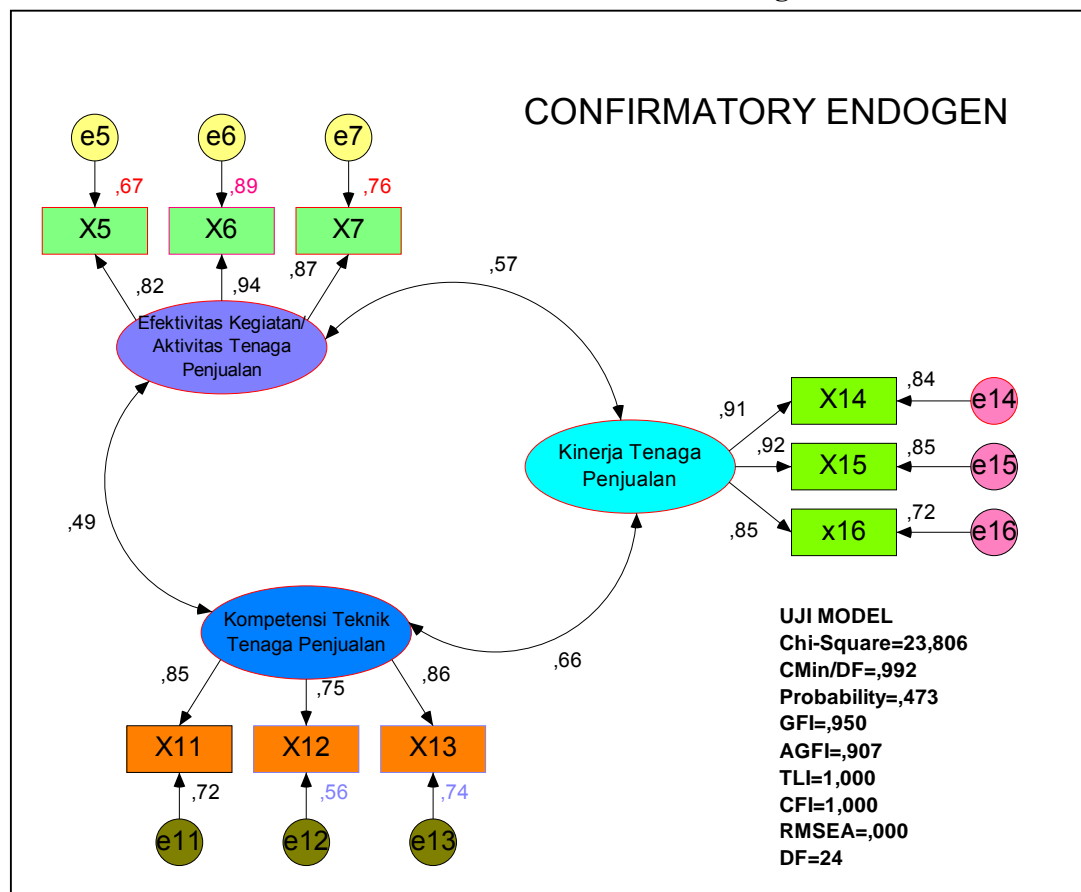
Sumber : data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.14 di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) ≥ 1.96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan.

4.5.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Variabel-variabel laten atau konstruk endogen ini terdiri dari 3 variabel dengan 9 *observed variabel* sebagai pembentuknya. Hasil pengujian terhadap faktor konfirmatori konstruk endogen dapat dilihat pada Gambar 4.2, Tabel 4.15. dan Tabel 4.16.

Gambar 4. 2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil pengamatan gambar grafik analisis faktor konfirmatori pada konstruk endogen dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak model.

Tabel 4.15
Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square Probability</i>	χ^2 dengan df : 24; p : 5 % adalah 36,41	23,806	Baik
GFI	$\geq 0,05$	0,473	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,950	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,907	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 2,00$	0,992	Baik
	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Hasil perhitungan uji *chi – square* pada konstruk endogen memperoleh nilai sebesar 23,806 masih dibawah *chi square* tabel dengan derajat kebebasan 24 pada tingkat signifikan 5% sebesar 36,41. Nilai probabilitas sebesar 0,473 di atas 0,05 yang merupakan nilai probabilitas yang disyaratkan. Nilai CMIN/DF sebesar 0,992 dibawah 2,00 yang merupakan nilai CMIN/DF yang disyaratkan. Nilai GFI sebesar 0,950 lebih besar dari 0,90 yang merupakan nilai GFI yang disyaratkan. Nilai AGFI sebesar 0,907 lebih besar dari 0,90. yang merupakan nilai AGFI yang disyaratkan. Nilai TLI sebesar 1,000 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai TLI yang disyaratkan. Nilai CFI sebesar 0,999 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai CFI yang disyaratkan dan nilai RMSEA sebesar 0,000 kurang dari 0,08 yang merupakan nilai RMSEA yang disyaratkan.

Disamping kriteria di atas, indikator – indikator dari variabel efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, kompetensi teknik tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan adalah valid. Hal ini dikarenakan mempunyai nilai *loading* di atas 0,5, sehingga tidak satupun indikator yang dibuang. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model. Nilai *loading* variabel endogen pada penelitian ini dapat dilihat di Gambar 4.2.

Tabel 4.16
Hasil *Regression Weights* Faktor Konfirmatori Kontruk Endogen

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X5 <---	Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	1.000				
X6 <---	Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	1.113	.099	11.286	***	par_1
X7 <---	Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	1.129	.108	10.465	***	par_2
X11 <---	Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	1.000				
X12 <---	Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.851	.106	8.062	***	par_3
X13 <---	Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	1.047	.108	9.708	***	par_4
X14 <---	Kinerja_Tenaga Penjualan	1.000				
X15 <---	Kinerja_Tenaga Penjualan	.974	.067	14.598	***	par_5
X16 <---	Kinerja_Tenaga Penjualan	.926	.076	12.139	***	par_6

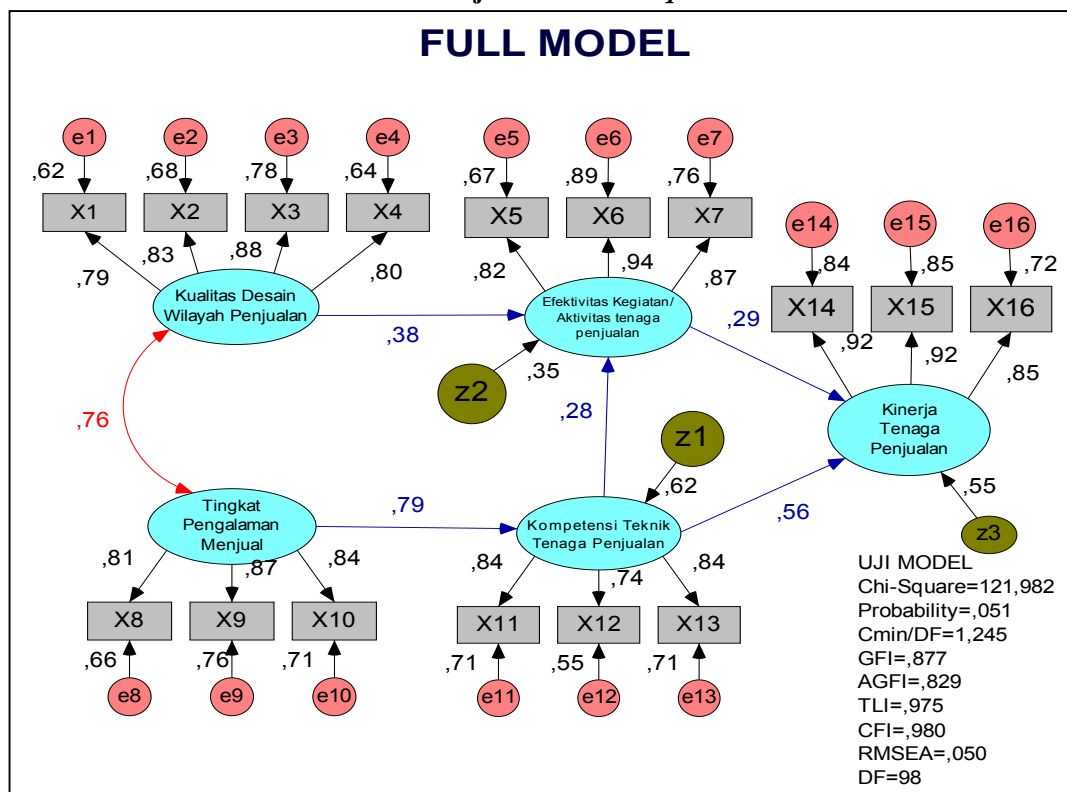
Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.16 di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) ≥ 1.96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor endogen betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

4.5.4.3. Analisis *Structural Equation Model*

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3, Tabel 4.17 dan Tabel 4.18.

Gambar 4.3
Hasil Uji *Structural Equation Model*



Sumber : data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil pengamatan gambar pada grafik analisis full model dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria fit, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak full model.

Tabel 4.17
Hasil Uji Full Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df : 98 p : 5 % = 122,107	121,982	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,051	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,877	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,829	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,980	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,245	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,050	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Hasil perhitungan uji *chi – square* pada full model memperoleh nilai sebesar 121,982 masih dibawah *chi square* tabel dengan derajat kebebasan 98 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 122,107. Nilai probabilitas sebesar 0,051 di atas 0,05 yang merupakan nilai probabilitas yang disyaratkan. Nilai CMIN/DF sebesar 1,245 dibawah 2,00 yang merupakan nilai CMIN/DF yang disyaratkan. Nilai GFI sebesar 0,877 kurang dari 0,90 yang merupakan nilai GFI yang disyaratkan. Nilai AGFI sebesar 0,829 kurang dari 0,90 yang merupakan nilai AGFI yang disyaratkan. Nilai TLI sebesar 0,975 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai TLI yang disyaratkan. Nilai CFI sebesar 0,980 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai CFI yang disyaratkan dan nilai RMSEA sebesar 0,050 kurang dari 0,08 yang merupakan nilai RMSEA yang disyaratkan.

Disamping kriteria di atas, indikator – indikator dari variabel kualitas desain wilayah penjualan, efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, tingkat pengalaman menjual, kompetensi teknik tenaga penjualan dan kinerja tenaga

penjualan adalah valid. Hal ini dikarenakan mempunyai nilai *loading* di atas 0,5, sehingga tidak satupun indikator yang dibuang. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model. Nilai *loading* variabel eksogen dan endogen pada penelitian ini dapat dilihat di Gambar 4.3

Tabel 4.18
Hasil *Regression Weights* Analisis *Struktural Equation Modeling*

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi						
Teknik_Tenaga	<--- Tingkat	.777	.106	7.306	***	par_13
Penjualan	Pengalaman_Menjual					
Efektivitas						
Kegiatan/_Aktivitas	<--- Kualitas Desain_Wilayah	.403	.147	2.733	.006	par_12
Tenaga_Penjual	Penjualan					
Efektivitas						
Kegiatan/_Aktivitas	<--- Kompetensi	.259	.128	2.017	.044	par_14
Tenaga_Penjual	Teknik_Tenaga					
Kinerja_Tenaga	<--- Kompetensi	.644	.132	4.893	***	par_15
Penjualan	Teknik_Tenaga					
Kinerja_Tenaga	<--- Efektivitas	.359	.127	2.835	.005	par_16
Penjualan	Kegiatan/_Aktivitas					
X1	<--- Kualitas Desain_Wilayah	1.000				
	Penjualan					
X2	<--- Kualitas Desain_Wilayah	1.196	.136	8.824	***	par_1
	Penjualan					
X3	<--- Kualitas Desain_Wilayah	1.161	.125	9.319	***	par_2
	Penjualan					
X4	<--- Kualitas Desain_Wilayah	1.148	.132	8.674	***	par_3
	Penjualan					
X5	<--- Efektivitas	1.000				
	Kegiatan/_Aktivitas					
X6	<--- Efektivitas	1.111	.098	11.366	***	par_4
	Kegiatan/_Aktivitas					
X7	<--- Efektivitas	1.127	.108	10.475	***	par_5
	Kegiatan/_Aktivitas					
X8	<--- Tingkat	1.000				
	Pengalaman_Menjual					
X9	<--- Tingkat	1.105	.111	9.975	***	par_6
	Pengalaman_Menjual					
X10	<--- Tingkat	1.036	.109	9.482	***	par_7
	Pengalaman_Menjual					
X11	<--- Kompetensi	1.000				
	Teknik_Tenaga					

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X12	Penjualan Kompetensi <--- Teknik_Tenaga Penjualan	.843	.104	8.078	***	par_8
X13	Kompetensi <--- Teknik_Tenaga Penjualan	1.037	.104	9.934	***	par_9
X14	Kinerja_Tenaga <--- Penjualan	1.000				
X15	Kinerja_Tenaga <--- Penjualan	.970	.066	14.655	***	par_10
X16	Kinerja_Tenaga <--- Penjualan	.922	.076	12.156	***	par_11

Sumber; data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.18. di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) $\geq 1,96$ dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor eksogen dan endogen betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka model penelitian yang diajukan dapat diterima.

4.5.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi

Pengujian selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat ($>0,9$).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan seperti pada Gambar 4.1, 4.2 dan 4.3 ternyata tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan di atas.

4.5.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi *goodness of fit* dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.5.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Outlier merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai Zscore dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Zscore yang

lebih besar $\pm 3,0$ maka akan dikategorikan sebagai outlier. Pengujian univariate outlier ini menggunakan bantuan program SPSS 16.

Tabel 4. 19

Statistik Deskriptif					
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	100	-2.74280	2.27834	.0000000	1.00000000
Zscore(x2)	100	-1.83934	2.01557	.0000000	1.00000000
Zscore(x3)	100	-2.38738	1.85416	.0000000	1.00000000
Zscore(x4)	100	-2.91347	2.09058	.0000000	1.00000000
Zscore(x5)	100	-2.24047	2.05632	.0000000	1.00000000
Zscore(x6)	100	-2.08461	2.35074	.0000000	1.00000000
Zscore(x7)	100	-1.85857	2.18180	.0000000	1.00000000
Zscore(x8)	100	-2.98579	2.02767	.0000000	1.00000000
Zscore(x9)	100	-2.93175	1.93647	.0000000	1.00000000
Zscore(x10)	100	-2.41988	2.04073	.0000000	1.00000000
Zscore(x11)	100	-2.12345	1.97136	.0000000	1.00000000
Zscore(x12)	100	-2.02633	2.24606	.0000000	1.00000000
Zscore(x13)	100	-2.57044	1.95897	.0000000	1.00000000
Zscore(x14)	100	-2.29708	2.08875	.0000000	1.00000000
Zscore(x15)	100	-2.92811	2.17906	.0000000	1.00000000
Zscore(x16)	100	-2.39004	2.01557	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* ada pada Tabel 4.19 di atas dapat ditunjukkan bahwa data tidak terjadi problem *outlier univariate*. Pembuktiannya adalah ditandai dengan nilai Z skor dibawah 3 atau tidak berada pada rentang 3 sampai dengan 4.

Apabila pada data terdapat *outlier univariate* tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Augusty,F, 2006:101).

4.5.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et.al.,1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et.al.,1995).

Outlier pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program Komputer AMOS 16. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak *mahalanobis* minimal adalah 6,867 dan maksimal adalah 28,919. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat kebebasan 16 yaitu jumlah indikator variabel pada tingkat signifikansi 0,001. Nilai mahalanobis distance (16; 0,001) = 39,252 ; maka nilai mahalanobis yang melebihi 39,252 pada Tabel mahalanobis terdapat *Outlier*. Sehingga disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

Tabel 4.20.
Evaluasi Multivariat Outlier

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
9	28.919	.024	.916
34	23.492	.101	1.000
11	23.126	.110	.999
73	22.252	.135	1.000
----	-----	----	-----
----	-----	----	-----
69	8.735	.924	.115
91	8.475	.933	.094
56	8.022	.948	.104
15	7.191	.969	.186
95	6.867	.976	.086

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

4.5.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian data selanjutnya adalah dengan menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.26.

Pengujian normalitas secara *univariate* ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada diantara rentang antara $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0.01, maka data penelitian yang digunakan dapat dikatakan normal. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.26. Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan apakah terdapat nilai CR yang melebihi $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Dari Tabel 4.26 terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR yang berada diluar $\pm 2,58$. jadi dapat disimpulkan secara *univariate* sudah baik.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) (Ghozali,2004), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal.

Tabel 4.21
Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X16	2.000	10.000	-.371	-1.515	-.275	-.561
X15	1.000	10.000	-.033	-.136	-.056	-.115
X14	2.000	10.000	-.153	-.624	-.273	-.557
X13	2.000	10.000	-.376	-1.535	-.104	-.213
X12	3.000	10.000	-.135	-.550	-.459	-.938
X11	3.000	10.000	.051	.209	-.385	-.786
X10	2.000	10.000	-.223	-.911	.116	.238
X9	1.000	10.000	-.321	-1.310	-.322	-.657
X8	1.000	10.000	-.265	-1.083	-.171	-.348
X7	3.000	10.000	.045	.182	-.835	-1.705
X6	3.000	10.000	.243	.991	-.657	-1.341
X5	3.000	10.000	-.016	-.065	-.568	-1.160
X4	1.000	10.000	.014	.057	-.224	-.456
X3	2.000	9.000	-.161	-.659	-.399	-.815
X2	3.000	10.000	-.015	-.062	-.689	-1.407
X1	2.000	10.000	-.048	-.195	-.168	-.342
Multivariate					-8.658	-1.804

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 4.21 di atas dapat dilihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari 2,58, dengan demikian data tersebut terbukti terdistribusi secara normal. Studi Hair, et.al.,(1995) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara *univariate*. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*.

4.5.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya *multikolinearitas* dan *singularitas* dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Augusty,F, 2006:105). Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel sebagai berikut :

$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 71,263$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas*, sehingga data layak untuk digunakan.

4.5.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji di atas, diketahui dari kriteria yang ada, tujuh diantaranya yang berada pada kondisi baik dan dua (yaitu GFI dan AGFI) masih dalam kondisi marjinal. Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.5.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Augusty,F, 2006:71). Hasil *Standardized Residual Covarian* model penelitian ini ditampilkan pada table 4.22 berikut ini.

Table 4.22
Standardized Residual Covariance

	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9
X16	.022							
X15	.023	.026						
X14	-.039	.061	.025					
X13	-.075	-.207	-.247	.000				
X12	.111	.175	.440	-.013	.000			
X11	-.148	-.670	-.586	.255	.030	.000		
X10	.877	.750	.968	-.545	-.162	-.045	.000	
X9	.855	1.290	1.603	-.367	-.751	-.493	.165	.000
X8	.567	.626	1.754	.121	.003	.292	-.133	.009
X7	.429	-.552	-.325	-.101	1.032	.150	.550	.550
X6	.512	-.082	-.141	-.518	1.237	-.491	.607	1.069
X5	.967	.361	.297	-.854	.905	-.279	.988	1.490
X4	1.158	1.085	1.448	-.154	1.054	.396	-.358	-.020
X3	.775	.863	.763	-.267	.078	-.176	.191	.082
X2	.942	.911	1.092	.316	.736	.315	-.362	-.508
X1	1.454	1.141	1.720	.468	.944	.675	-.071	-.052

	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
X8	.000							
X7	.630	.035						
X6	.555	.070	.041					
X5	.835	.014	.023	.031				
X4	.372	-.817	-.265	-.363	.000			
X3	-.258	.268	.224	-.031	-.070	.000		
X2	-.549	.263	-.448	.188	-.219	.252	.000	
X1	.126	-.303	-.037	-.049	.498	-.318	.044	.000

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$ (Ferdinand, 2005).

Hasil di atas menunjukkan bahwa data tidak perlu dilakukan modifikasi model terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.6. UJI RELIABILITY DAN VARIANCE EXTRACT

4.6.1. Uji Reliability

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. *Construct Reliability* didapatkan dari rumus Hair, et.al.,(1995):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$ (Augusty,F,2006:70).

4.6.2. Variance Extract

Variane extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \sum \text{standardized loading}^2$$

$$\sum \text{standardized loading}^2 + \sum \epsilon_j$$

Keterangan : - *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. Tingkat *Variance extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$ (Augusty,F,2006:70).

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* tersaji pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23

Uji Reliability dan Variance Extract

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1- ERROR	(\sum LOADING) ²	RELIABEL	VAR. EXTRACT
Kualitas Desain Wilayah Penjualan							
X1	0,79	0,6241	0,62	0,38	10,8900	0,8948	0,6806
X2	0,83	0,6889	0,68	0,32			
X3	0,88	0,7744	0,78	0,22			
X4	0,80	0,6400	0,64	0,36			
Jumlah	3,30	2,7274	2,720	1,28			
Efektivitas Kegiatan/Aktivitas Tenaga Penjualan							
X5	0,82	0,6724	0,67	0,33	6,9169	0,9105	0,7728
X6	0,94	0,8836	0,89	0,11			

X7	0,87	0,7569	0,76	0,24			
Jumlah	2,63	2,3129	2,320	0,68			
Tingkat Pengalaman Menjual							
X8	0,81	0,6561	0,66	0,34	6,3504	0,8795	0,7089
X9	0,87	0,7569	0,76	0,24			
X10	0,84	0,7056	0,71	0,29			
Jumlah	2,52	2,1186	2,130	0,87			
Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan							
X11	0,84	0,7056	0,71	0,29	5,8564	0,8504	0,6554
X12	0,74	0,5476	0,55	0,45			
X13	0,84	0,7056	0,71	0,29			
Jumlah	2,42	1,9588	1,970	1,03			
Kinerja Tenaga Penjualan							
X14	0,92	0,8464	0,84	0,16	7,2361	0,9246	0,8037
X15	0,92	0,8464	0,85	0,15			
X16	0,85	0,7225	0,72	0,28			
Jumlah	2,69	2,4153	2,410	0,59			

Sumber : Data Primer yang diolah, 2010

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.23 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini

menunjukkan semua indikator – indikator (*observed*) pada konstruk (efektifitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, kompetensi teknik tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan) yang dipakai sebagai *observed variabel* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.7. Pengujian Hipotesis Penelitian

Tahap pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada Tabel 4.18 (*Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling*). Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan lima hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut.

Tabel 4.24
Pengujian Hipotesis

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	<--- Tingkat Pengalaman_Menjual	.777	.106	7.306	***	par_13
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	<--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	.403	.147	2.733	.006	par_12
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	<--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.259	.128	2.017	.044	par_14
Kinerja_Tenaga Penjualan	<--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.644	.132	4.893	***	par_15
Kinerja_Tenaga Penjualan	<--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	.359	.127	2.835	.005	par_16

Sumber : data primer yang diolah, 2010

4.7.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis I pada penelitian ini adalah semakin tinggi kualitas desain wilayah penjualan semakin efektif kegiatan/ aktivitas tenaga penjualan. Berdasarkan dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.24, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara kualitas desain wilayah penjualan dengan efektifitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan adalah sebesar 2,733 diatas 1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar 0,006 kurang dari 0,05 yang merupakan syarat dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

4.7.2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis II pada penelitian ini adalah semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan. Berdasarkan dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.24, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan dengan kompetensi teknik tenaga penjualan adalah sebesar 7,306 diatas

1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar 0,000 kurang dari 0,05 yang merupakan syarat dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

4.7.3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis III pada penelitian ini adalah semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin efektif kegiatan/ aktivitas tenaga penjualan. Berdasarkan dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.24, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara kompetensi teknik tenaga penjualan dengan efektifitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan adalah sebesar 2,017 diatas 1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar 0,044 kurang dari 0,05 yang merupakan syarat dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

4.7.4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis IV pada penelitian ini adalah semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.24, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara kompetensi teknik tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 4,893 diatas 1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar 0,000 kurang dari 0,05 yang merupakan syarat dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV penelitian ini dapat diterima.

4.7.5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis V pada penelitian ini adalah semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjual semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.24, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara efektifitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 2,835 diatas 1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar 0,005 kurang dari 0,05 yang merupakan syarat dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis V penelitian ini dapat diterima.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.25 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

Tabel 4.25
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji (Indeks CR dan P)
H ₁	Semakin tinggi kualitas desain wilayah penjualan semakin efektif kegiatan/ aktivitas tenaga penjualan	Diterima (CR:2,733 dan P: 0,006)
H ₂	Semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual.	Diterima (CR: 7,306 dan P: 0,000)
H ₃	Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual semakin efektif kegiatan/ aktivitas tenaga penjual	Diterima (CR: 2,017 dan P: 0,044)
H ₄	Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Diterima (CR: 4,893 dan P: 0,000)
H ₅	Semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjual semakin tinggi kinerja tenaga penjual	Diterima (CR: 2,835 dan P: 0,005)

Sumber : data primer yang diolah, 2010

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jateng I, yang merupakan distributor dari PT. Garudafood. Adapun wilayah kerjanya meliputi Kota Cirebon, Indramayu, Majalengka, Pati, Pekalongan, Tegal, Semarang Tradisional dan Semarang modern market. Variabel yang mendukung penelitian ini diambil dari beberapa literatur dan jurnal yaitu Baldauf et al. (2001), Grant et.al (2001), Cross et al. (2001), Setiawan (2003), Rentz et al. (2002), Shoemaker & Johlke (2002).

Berdasarkan proses analisa data yang telah dibahas pada bab sebelumnya maka hasil pengujian dan analisa model secara ringkas disajikan pada bagian berikut ini.

Model penelitian yang dikembangkan terdiri atas 5 hipotesis, seperti yang telah digambarkan dalam Gambar 2.1 yaitu semakin tinggi kualitas desain wilayah penjualan semakin tinggi efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan (Hipotesis penelitian 1); Semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan (Hipotesis penelitian 2); Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjualan (Hipotesis penelitian 3); Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

(Hipotesis penelitian 4); dan semakin tinggi efektifitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan (Hipotesis penelitian 5).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan yang terdapat pada perumusan masalah yaitu “faktor-faktor apasaja yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan”.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Cara ini diambil disebabkan jumlah tenaga penjualan yang jumlahnya cukup banyak yang mana semuanya memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden, sehingga diambil yang memiliki karakteristik tertentu, yaitu tenaga penjualan yang telah bekerja lebih dari satu tahun sebagai tenaga penjualan.

Jumlah responden yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden merupakan tenaga penjualan (*salesforce*) PT. Sinar Niaga Sejahtera area distribusi Jateng I yang telah bekerja lebih dari 1 tahun. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari *software* AMOS 16. Hasil analisis data tersebut akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan *Standardized Residual Covariance* $\pm 2,58$. Sementara nilai *Determinant of Sample Covariance Matrix*-nya 71,263.

Model pengukuran eksogen dan endogen telah diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Selanjutnya model pengukuran tersebut dianalisis dengan

Structural Equation Model (SEM) untuk model pengujian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh Kualitas Desain wilayah penjualan, efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan, kompetensi teknik tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan telah memenuhi kriteria *Goodness of Fit – Full Model* yaitu *chi square* = 121,982; *probability* = 0,051; GFI = 0,877; AGFI = 0,829; TLI = 0,975; CFI = 0,980; CMIN/DF = 1,245; RMSEA = 0,050. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara kualitas desain wilayah penjualan dengan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan sebesar 2,733 dengan p (*probability*) sebesar 0,006; nilai *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara tingkat pengalaman menjual dengan kompetensi teknik tenaga penjualan 7,306 dengan p (*Probability*) sebesar 0,000; nilai *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara kompetensi teknik tenaga penjualan dengan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan sebesar 2,017 dengan p (*Probability*) sebesar 0,044; nilai *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 2,835 dengan p (*Probability*) sebesar 0,005; nilai *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara kompetensi teknik tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 4,893 dengan p (*Probability*) sebesar 0,000. Setelah dilakukan penelitian yang menguji kelima hipotesis tersebut, maka dapat diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut kesimpulan penelitian atas kelima hipotesis penelitian yang digunakan.

5.2 Kesimpulan dari Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji kelima hipotesis yang dilakukan, maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas kelima hipotesis penelitian yang digunakan yang didasarkan pada bab sebelumnya. Hasil kesimpulan hipotesis adalah sebagai berikut:

5.2.1. Kesimpulan mengenai Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi kualitas rancangan/desain wilayah penjualan semakin tinggi efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama berbunyi “Semakin tinggi kualitas rancangan/desain wilayah penjualan semakin tinggi efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan” dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti penelitian Grant et al. (2001) dan Baldauf et al. (2001).

Indikator-indikator dari kualitas rancangan/desain wilayah penjualan terdiri dari jangkauan pasar dalam wilayah penjualan, kualitas dalam pemetaan pasar, identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan dan tugas tenaga penjualan pada wilayah penjualan. Sedangkan Indikator-indikator dari efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan terdiri dari kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mengumpulkan informasi, efektif dalam kegiatan/aktivitas

melakukan kunjungan kepada konsumen dan efektif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan kondisi penelitian. Dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator identifikasi pelanggan potensial dalam wilayah penjualan merupakan indikator yang paling dominan dari kualitas rancangan/desain wilayah penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa dengan adanya pengidentifikasian pelanggan potensial dalam wilayah penjualan akan dapat meningkatkan efektivitas kegiatan/aktivitas dari tenaga penjualan.

5.2.2. Kesimpulan mengenai Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedua berbunyi “Semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan” dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Kohli (1998); Baldauf, et al (2001); Dian Imaya (2005); Shoemaker dan Johlke, (2002), dan Weilbaker (1990).

Indikator-indikator dari tingkat pengalaman menjual terdiri dari pengalaman adaptive selling dalam proses penjualan, pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan dan pengalaman gagal/berhasil dalam menjual.

Indikator-indikator dari kompetensi teknik tenaga penjualan meliputi pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk, pengetahuan proses penyampaian produk (*delivery*) dan pengetahuan produk pesaing. Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan kondisi penelitian. Dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan merupakan indikator yang paling dominan dari tingkat pengalaman tenaga penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa tenaga penjualan memiliki banyak pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan akan meningkatkan kompetensi teknik tenaga penjualan.

5.2.3. Kesimpulan mengenai Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjualan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketiga berbunyi “Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjualan ” dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti penelitian Kohli (1998); Rentz, et al (2002) dan Keillor, et al (1999)

Indikator-indikator dari kompetensi teknik tenaga penjualan terdiri dari pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk, pengetahuan proses penyampaian produk (*delivery*) dan pengetahuan produk pesaing. Sedangkan efektivitas

kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dibentuk oleh indikator kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mengumpulkan informasi, efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen dan efektif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan kondisi penelitian. Dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk, dan indikator pengetahuan produk-produk pesaing merupakan indikator yang paling dominan dari kompetensi teknik tenaga penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa dengan adanya indikator pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk, serta indikator pengetahuan produk-produk pesaing akan dapat membentuk efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan.

5.2.4. Kesimpulan mengenai Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang keempat berbunyi “semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan” dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti penelitian Kohli (1998); Rentz, et al (2002) dan Keillor, et al (1999).

Indikator-indikator dari kompetensi teknik tenaga penjualan terdiri dari pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk, pengetahuan proses penyampaian produk (*delivery*) dan pengetahuan produk pesaing. Sedangkan kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan..

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan kondisi penelitian. Dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk, dan indikator pengetahuan produk-produk pesaing merupakan indikator yang paling dominan dari kompetensi teknik tenaga penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa dengan memiliki pengetahuan tentang keistimewaan dan manfaat produk, dan memiliki pengetahuan yang baik tentang produk-produk pesaing maka dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan

5.2.5. Kesimpulan mengenai Hipotesis 5

H5 : Semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kelima berbunyi “Semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan” dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti penelitian Cross, et al.(2001).

Indikator-indikator dari efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dibentuk oleh indikator kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mengumpulkan informasi, efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen dan efektif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk. Sedangkan kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan kondisi penelitian. Dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan ke konsumen merupakan indikator yang paling dominan dari efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa adanya kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan ke konsumen yang efektif akan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan

5.3 Kesimpulan mengenai Masalah Penelitian

Penelitian ini merupakan salah satu usaha untuk menjawab bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada PT. Sinar Niaga Sejahtera area distribusi Jateng I sebagai perusahaan distributor di bidang consumers goods apabila dilihat dari kualitas desain wilayah penjualan, tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan, kompetensi teknik tenaga penjualan dan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Dari hasil penelitian yang dilakukan, terlihat bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan mempunyai pengaruh yang positif, sehingga membuktikan bahwa

variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Demikian juga untuk variabel kompetensi teknik tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh variabel tingkat pengalaman menjual dan variabel kompetensi teknik tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Dari model penelitian yang dikembangkan untuk penelitian ini dan telah dibahas pada bab sebelumnya, dapat dijelaskan mengenai proses untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui kompetensi teknik tenaga penjualan dan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Variabel yang membentuk atau memberi pengaruh terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan yaitu variabel tingkat pengalaman menjual, dengan kontribusi yang sangat tinggi terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan. Sedangkan variabel yang membentuk atau memberi pengaruh terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan ada dua, yaitu kualitas desain wilayah penjualan dan kompetensi teknik tenaga penjualan. Dari kedua variabel ini, yang memberikan kontribusi lebih banyak dalam efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan adalah variabel kualitas desain wilayah penjualan, maka dapat disimpulkan bahwa responden cenderung lebih mementingkan identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan daripada pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk dan pengetahuan produk pesaing. Sedangkan variabel yang membentuk atau memberi pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan ada dua, yaitu efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dan kompetensi teknik tenaga penjualan.

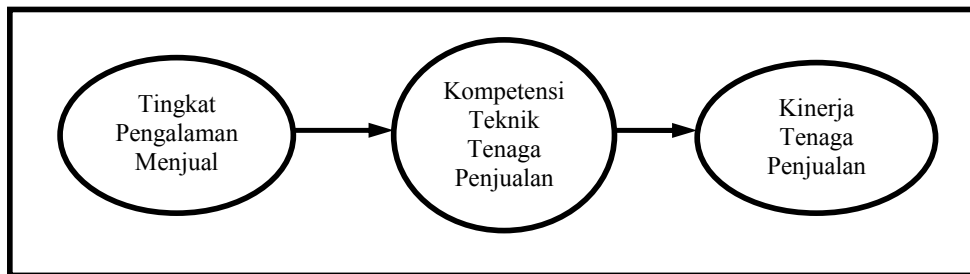
Namun dari kedua variabel tersebut, yang memberikan kontribusi lebih banyak dalam peningkatan kinerja tenaga penjualan adalah variabel kompetensi teknik tenaga penjualan, sehingga dapat disimpulkan bahwa responden cenderung lebih mementingkan pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk serta pengetahuan produk pesaing daripada efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen.

Hasil penelitian ini dapat memberi masukan kepada pihak manajemen perusahaan agar lebih memperhatikan kompetensi teknik tenaga penjualan, maka akan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Disamping itu, kompetensi teknik tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan.. Namun bukan berarti apabila memperhatikan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan menjadi tidak efektif, tetapi hanya karena pengaruh yang dimilikinya lebih kecil daripada kompetensi teknik tenaga penjualan, maka lebih baik didahulukan untuk meningkatkan kompetensi teknik tenaga penjualan dahulu baru meningkatkan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Hal ini karena variabel efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan juga telah terbukti dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan secara positif (H5), walaupun nilainya lebih kecil daripada pengaruh kompetensi teknik tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan (H4).

Hasil pengujian terhadap masalah penelitian seperti apa yang telah dilakukan pada Bab IV membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab hal tersebut secara singkat menghasilkan beberapa proses dasar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Pertama, faktor yang diduga mempengaruhi kompetensi teknik tenaga penjual adalah tingkat pengalaman menjual. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi teknik tenaga penjualan yang dibangun berdasar tingkat pengalaman menjual secara langsung mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Proses peningkatan kinerja tenaga penjualan tersaji dalam gambar 5.1 sebagai berikut:

Gambar 5.1
Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 1

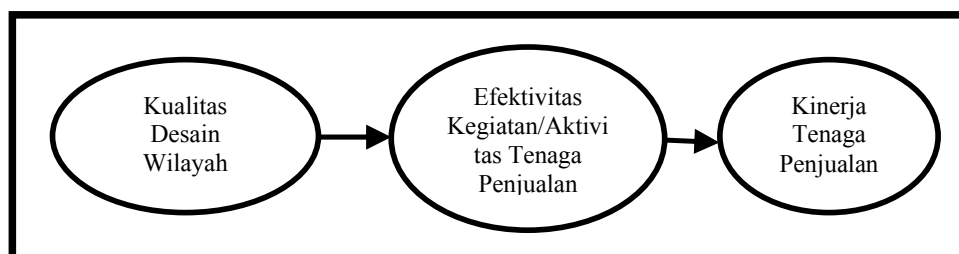


Hasil penelitian ini membuktikan bahwa tingkat pengalaman menjual yang dimiliki tenaga penjualan merupakan faktor yang sangat kuat mempengaruhi kompetensi teknik tenaga penjualan, yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Artinya pengaruh tingkat pengalaman menjual terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan adalah positif dan signifikan. Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan merupakan indikator yang paling dominan pada variabel tingkat pengalaman menjual. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengalaman menjual yang diukur dari pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan akan mampu meningkatkan kompetensi teknik tenaga penjualan. Ini dapat diartikan tingkat pengalaman

dalam memodifikasi presentasi penjualan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan dan pada akhirnya tercapai kinerja tenaga penjualan. Demikian juga halnya, pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk serta pengetahuan produk pesaing yang membentuk kompetensi teknik tenaga penjualan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, dan hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi teknik tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Kedua, faktor yang diduga mempengaruhi efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan adalah kualitas desain wilayah penjualan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dipengaruhi oleh kualitas desain wilayah penjualan merupakan sebuah tahapan penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Proses peningkatan kinerja tenaga penjualan tersaji dalam gambar 5.2 sebagai berikut:

Gambar 5.2
Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 2



Faktor terbesar yang mempengaruhi efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan adalah kualitas desain wilayah penjualan. Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan (X_3) merupakan indikator yang paling dominan pada variabel kualitas desain wilayah penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa

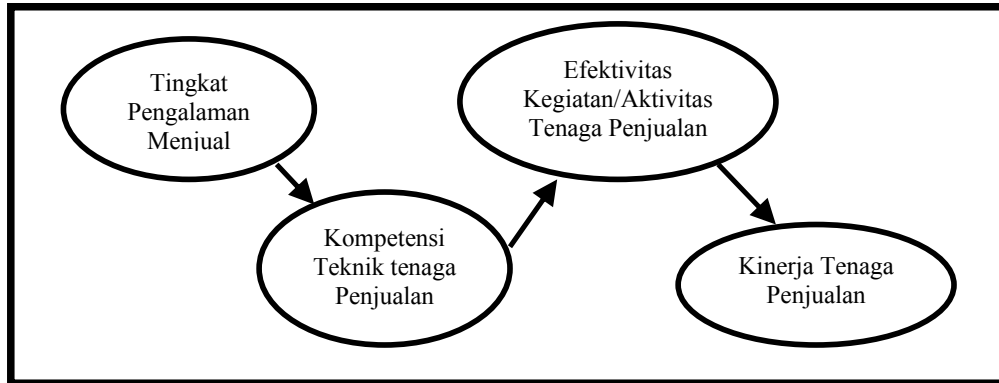
identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan mampu meningkatkan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Ini dapat diartikan identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan dapat dicapai paling sedikit dapat diwujudkan melalui tiga proses.

Ketiga, pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan adalah faktor dominan dalam mencerminkan tingkat pengalaman menjual. Pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan merupakan proses terwujudnya kompetensi teknik tenaga penjualan. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi teknik tenaga penjualan yang dibangun berdasar tingkat pengalaman menjual mampu mengarahkan dan mendorong terbentuknya efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan sebagai variabel intervening yang berujung pada tercapainya peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Proses pencapaian kinerja tenaga penjualan tersaji dalam gambar 5.2 sebagai berikut:

Gambar 5.3
Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan– Proses 3



Hasil penelitian ini menyimpulkan sebuah jawaban atas rumusan masalah penelitian bahwa tingkat pengalaman menjual merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan. Dan kompetensi teknik tenaga penjual juga berpengaruh terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas dari tenaga penjualan, yang pada akhirnya kegiatan/aktivitas dari tenaga penjualan yang efektif tersebut akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan (X9) merupakan indikator yang paling dominan pada variabel tingkat pengalaman menjual. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengalaman menjual yang diukur dari pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan akan mampu meningkatkan kompetensi teknik tenaga penjualan. Ini dapat diartikan pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan. Sedangkan pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk (X11) dan pengetahuan produk pesaing (X13) yang dominan mencerminkan kompetensi teknik tenaga penjualan akan mampu meningkatkan efektivitas kegiatan/aktivitas

tenaga penjualan dan pada akhirnya tercapainya peningkatan kinerja tenaga penjualan.

5.4 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian. Dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu. Literatur-literatur yang menjelaskan tentang desain wilayah penjualan, efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjual, tingkat pengalaman menjual, kompetensi teknik tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan-hubungan kausalitas dan variabel-variabel yang mempengaruhinya.

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu.	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
- Studi Arthur Baldauf, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy (2001), Examining business strategy, sales antecedents of sales organization effectiveness, Journal of Personal Selling and Sales	<ul style="list-style-type: none"> - Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah semakin tinggi kualitas desain wilayah penjualan semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjualan - Hasil penelitian menunjukkan kualitas desain wilayah penjualan memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Dimana dimensionalisasi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk kualitas desain wilayah penjualan adalah jangkauan pasar dalam wilayah penjualan yaitu 	Studi ini memperkuat penelitian Baldauf, Arthur (2001), Pilling et,al (1998), Grant dan Cravens (1999), Piercy, et.al (2004), Prastiwi (2005) bahwa penelitian pengaruh kualitas desain wilayah penjualan terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.

Management, Vol.21 No.2(Spring) p.109-122	<p>seberapa luas tenaga penjualan mampu menjangkau pasar dalam wilayah penjualannya, kualitas dalam pemetaan pasar yaitu seberapa baik tenaga penjualan melakukan pemetaan pasar sebelum melakukan penjualan dalam sebuah wilayah penjualan, identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan yaitu seberapa baik identifikasi pelanggan potensial yang dilakukan oleh tenaga penjual dalam wilayah penjualannya, Tugas tenaga penjualan dalam wilayah penjualan yaitu seberapa baik tenaga penjualan mampu memahami dan menjalankan tugas - tugasnyadalam wilayah penjualan.</p>	
<p>- Shoemaker, and /mark C. Johle (2002), An Examination of the antecedents of a Crucial Selling Skill: Asking Questions, Journal of Managerial Issues, Vol. XIV No.1, 118-131.</p>	<p>- Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual.</p> <p>- Hasil penelitian menunjukkan tingkat pengalaman menjual memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan. Dimana dimensionalisasi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk tingkat pengalaman menjual adalah pengalaman adaptive selling dalam proses penjualan yaitu tingkat pengalaman menyesuaikan diri dalam proses penjualan diukur dari keberhasilan tenaga penjualan dalam menyesuaikan diri sehingga terjadi proses penjualan. Pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan yaitu pengalaman dalam melakukan presentasi penjualan diukur dari pengalaman membuka, mempresentasikan, dan menutup presentasi penjualan oleh tenaga penjualan untuk</p>	<p>Studi ini mendukung secara empiris penelitian Shoemaker & Johlke (2002), Kohli et al (1998), Weibaker (1990) bahwa penelitian pengaruh tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>

	<p>selalu mendapatkan hasil atas presentasi penjualan yang dilakukan. Pengalaman gagal/berhasil dalam menjual yaitu menunjukkan pengalaman gagal dalam menjual yang diukur dari intensitas kegagalan dalam melakukan penjualan oleh tenaga penjualan.</p>	
<p>- Studi Joseph O Rentz, C. David Shepherd, Armen Tashchian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd (2002), a measure of selling skill: scale development and validation, Journal of personal selling and sales management, vol.XXII no.1 (winter),13-21</p>	<p>- Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual semakin efektif kegiatan/ aktivitas tenaga penjual</p> <p>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Dimana dimensionalisasi yang digunakan untuk mengukur konstruk kompetensi teknik tenaga penjualan adalah pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk yaitu menunjukkan pengetahuan pengetahuan keistimewaan produk dan manfaat produk oleh tenaga penjualan yang diukur berdasarkan kemampuan tenaga penjualan dalam menjelaskan keistimewaan dan meyakinkan manfaat produk yang dijual terhadap konsumen. Pengetahuan proses penyampaian produk (delivery) yaitu menunjukkan pengetahuan prosedur bagaimana produk sampai ke tangan konsumen, diukur berdasarkan pengetahuan proses teknik penyampaian produk ke pada konsumen. Pengetahuan produk pesaing yaitu menunjukkan pengetahuan produk-produk yang menjadi pesaing yang diukur berdasarkan pengetahuan macam dan jenis produk pesaing bagi perusahaan.</p>	<p>Studi ini mendukung secara empiris penelitian Rentz et al (2002), Kohli (1998), Sujan (1994), Crosby et al (1990) bahwa penelitian pengaruh kompetensi teknik tenaga penjualan terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>

<p>- Studi Joseph O Rentz, C. David Shepherd, Armen Tashchian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd (2002), a measure of selling skill: scale development and validation, Journal of personal selling and sales management, vol.XXII no.1 (winter),13-21</p> <p>- Studi Arthur Baldauf, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy (2001), Examining business strategy, sales antecedents of sales organization effectiveness, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.21 No.2(Spring) p.109-122</p>	<p>- Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.</p> <p>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknik tenaga penjualan memiliki pengaruh yang positif dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Dimana dimensionalisasi yang digunakan untuk mengukur kinerja tenaga penjualan adalah volume penjualan yaitu menunjukkan peningkatan volume penjualan yang diukur berdasarkan perbandingan hasil yang diperoleh pada periode sekarang dengan periode yang lalu. Tingkat pertumbuhan penjualan yaitu mengukur prosentase tingkat pertumbuhan penjualan dengan berdasarkan perbandingan hasil yang diperoleh pada periode sekarang dengan periode yang lalu. Pertumbuhan pelanggan yaitu menunjukkan pertumbuhan pelanggan yang diukur berdasarkan peningkatan jumlah pelanggan baru dengan berdasar jumlah pelanggan bulan ini dibandingkan dengan jumlah pelanggan bulan lalu.</p>	<p>Studi ini mendukung secara empiris penelitian Rentz (2002), Baldauf et al (2001), Ferdinand (2002), Anglin et al (1990), Barker (1999), Badger et al (2000) bahwa penelitian pengaruh kompetensi teknik tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>
<p>- Studi Cross, James, Hartley, Steven W, Rudelius, William and Vassey, J. Michael (2001), sales force activities and</p>	<p>- Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah Semakin efektif kegiatan/aktivitas tenaga penjual semakin tinggi kinerja tenaga penjual.</p> <p>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjual</p>	<p>Studi ini mendukung secara empiris penelitian Cross, et al (2001), Setiawan (2003), Baldauf (2001), Sujan et al (1994) bahwa penelitian pengaruh efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan adalah telah</p>

<p>Marketing strategies in industrial firms: relationship and implications, Journal of Personal selling and sales management, vol.XXI, no.3(summer), 199-206</p> <p>- Studi Setiawan (2003), sistem kontrol dan sinergi aktifitas tenaga penjualan, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol II no.1, p.33-52</p>	<p>berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Dimana dimensionalisasi yang digunakan untuk mengukur efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan adalah kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mencari informasi yaitu menunjukkan kecepatan dan ketepatan kegiatan/aktivitas mencari informasi tentang pelanggan diukur dari intensitas yang terbentuk dari aktivitas-aktivitas tenaga penjualan yang memiliki peran mencari dan mengelola informasi yang diperlukan dalam menunjang keberhasilan mereka. Efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan ke konsumen diukur dari aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan untuk selalu mendapatkan hasil atas kunjungan yang dilakukan. Intensif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk yaitu menunjukkan aktivitas mengatur persaingan yang diukur dari aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan dalam melakukan pengaturan agar produk-produk yang dijual selalu laku di pasar.</p>	<p>mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>
--	--	--

Sumber : jurnal penelitian yang relevan

5.5 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, variabel kualitas desain wilayah penjualan, efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, tingkat pengalaman menjual, dan kompetensi teknik tenaga penjualan merupakan variabel yang penting dalam menentukan kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu implikasi manajerial sebaiknya difokuskan pada variabel-variabel tersebut.

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel kualitas desain wilayah penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan. Pengaruh kompetensi teknik tenaga penjualan terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan adalah positif dan signifikan. Pengaruh kompetensi teknik tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif dan signifikan. Serta efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Penemuan dari hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa secara umum yang mempunyai pengaruh terbesar pada kinerja tenaga penjualan adalah kompetensi teknik tenaga penjualan. Hal ini ditunjukkan dari nilai pengaruh kompetensi teknik tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan lebih besar dari pengaruh efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjual. Sedangkan kompetensi teknik tenaga penjualan sangat dipengaruhi oleh tingkat pengalaman menjual dari tenaga penjualan.

Berdasarkan temuan penelitian (lihat, pada Gambar 4.3 Hasil Pengujian SEM- *Full Model*) maka beberapa implikasi kebijakan, yang dapat diberikan sebagai masukan pada pihak manajemen tersusun pada tabel 5.2. berikut ini akan menguraikan implikasi kebijakan dari hasil penelitian ini.

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

N O.	INDIKATOR	PERSEPSI RESPONDEN	SARAN/ KEBIJAKAN	DIMENSI WAKTU
<i>Variabel Kinerja Tenaga Penjualan</i>				
1.	Volume penjualan. Nilai loading 0,92 dengan angka indeks 6,19 sehingga masuk kategori sedang	• Terdapat peningkatan volume penjualan dibandingkan waktu sebelumnya, walaupun masih jauh dari harapan.	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel Kinerja tenaga penjualan dicerminkan oleh volume penjualan sebesar 0,92 maka:</p> <p>Perusahaan sebaiknya dalam menentukan target penjualan juga mempertimbangkan kemampuan dari tenaga penjualan, sehingga disarankan untuk menghindari penentuan target penjualan yang terlalu tinggi diluar kemampuan dari tenaga penjualan.</p>	Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 3 bulanan
2.	Tingkat pertumbuhan penjualan. Nilai loading 0,92 dengan angka indeks 61,6 sehingga masuk kategori sedang	Terdapat kenaikan tingkat pertumbuhan penjualan dibandingkan dengan bulan lalu, meskipun masih jauh dari harapan	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel kinerja tenaga penjualan dicerminkan oleh tingkat pertumbuhan penjualan sebesar 0,92 maka:</p> <p>Perusahaan sebaiknya mendukung pertumbuhan penjualan produknya dengan mengadakan program-program atau bonus yang menarik yang dapat</p>	Pelaksanaan secara rutin. Dengan evaluasi periodik 3 bulanan

			memotivasi tenaga penjualan jika tenaga penjualan tersebut mampu mencapai tingkat pertumbuhan tertentu.	
3.	Pertumbuhan pelanggan. Nilai loading 0,85 dengan angka indeks 62,3 sehingga masuk kategori sedang	Terdapat peningkatan jumlah pelanggan baru dibandingkan bulan lalu, meskipun kenaikannya masih jauh dari harapan.	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel kinerja tenaga penjualan dicerminkan oleh pertumbuhan pelanggan sebesar 0,85 maka:</p> <p>Perusahaan sebaiknya mengarahkan tenaga penjualannya untuk juga memelihara outlet yang sudah menjadi pelanggan lama, jangan sampai terlena untuk selalu mencari pelanggan baru, sementara itu pelanggan lama menjadi terabaikan.</p>	Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 3 bulanan
<i>Tingkat Pengalaman Menjual</i>				
4	Pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan. Nilai loading 0,87 dengan angka indeks 64,2 sehingga masuk kategori tinggi.	Responden memiliki tingkat pengalaman yang tinggi dalam memodifikasi presentasi penjualannya, sehingga bisa meyakinkan customer untuk membeli produk yang dijual.	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel tingkat pengalaman menjual dicerminkan oleh pengalaman dalam memodifikasi presentasi penjualan sebesar 0,87 maka:</p> <p>Perusahaan harus selalu menanamkan pemahaman kepada seluruh tenaga penjualan bahwa</p>	Pelaksanaan secara rutin dengan evaluasi periodik 1 bulanan

			<p>kemampuan dalam membuat customer yakin untuk membeli produk kita merupakan salah satu keberhasilan yang harus diraih oleh tenaga penjualan. Sehingga tenaga penjual harus punya banyak pengalaman yang bervariasi dalam presentasi penjualan untuk meyakinkan pelanggan. Bila perlu perusahaan mengadakan briefing, roleplay, pertemuan dan evaluasi secara rutin sebulan sekali bagi tenaga penjualan</p>	
5	<p>Pengalaman gagal/berhasil dalam menjual. Nilai loading 0,84 dengan angka indeks 63,4 sehingga masuk kategori sedang.</p>	<p>Pengalaman pahit responden dimana mengalami kegagalan menjual, tidak menjadi penghalang dan patah semangat tapi justru sebagai cambuk untuk dapat berhasil dan berprestasi. Responden belajar dari pengalaman sendiri, dan juga belajar dari pengalaman tenaga penjualan yang lain.</p>	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel tingkat pengalaman menjual dicerminkan oleh pengalaman gagal/berhasil dalam menjual sebesar 0,84 maka:</p> <p>Perusahaan sebaiknya menanamkan pemahaman kepada tenaga penjualannya untuk saling introspeksi diri, sharing, diskusi, antar sesama tenaga penjualan secara rutin minimal 1 minggu sekali baik formal maupun secara</p>	<p>Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 1 mingguan</p>

			<p>informal untuk berbagi pengalaman dalam menjual. Misalnya bagi tenaga penjualan yang berhasil untuk mempresentasikan pengalamannya, demikian juga bagi tenaga penjualan yang mengalami kegagalan / belum berhasil. Sehingga semakin banyak pengalaman yang dimiliki akan lebih meminimalkan tingkat kegagalan bagi tenaga penjualan.</p>	
6	<p>Pengalaman adaptive selling dalam proses penjualan. Nilai loading 0,81 dengan angka indeks 63,6 sehingga masuk kategori sedang.</p>	<p>Responden memiliki cukup pengalaman menyesuaikan diri dalam penjualan.</p>	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel tingkat pengalaman menjual dicerminkan oleh pengalaman adaptive selling dalam proses penjualan sebesar 0,81 maka:</p> <p>Perusahaan hendaknya menanamkan pemahaman pada tenaga penjualan untuk senantiasa menjalin hubungan baik dengan pelanggan, bisa menempatkan diri, dan mampu beradaptasi dalam segala situasi dan kondisi. Jika memungkinkan mengadakan pelatihan secara rutin 2 bulan sekali, misalnya bagaimana</p>	<p>Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 2 bulanan</p>

			cara beradaptasi dalam proses penjualan, karena pengalaman yang tinggi harus tetap didukung oleh pelatihan-pelatihan yang mendukung.	
Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan				
7	Pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk. Nilai loading 0,84 dengan angka indeks 66,3 sehingga masuk kategori tinggi	Responden memiliki pengetahuan yang baik mengenai keistimewaan dan manfaat produk yang dijualnya.	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel Kompetensi teknik tenaga penjualan dicerminkan oleh pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk sebesar 0,84 maka:</p> <p>Perusahaan harus selalu membekali tenaga penjualannya dengan pengetahuan produk (<i>product knowledge</i>) secara detail, apalagi untuk produk-produk yang baru diluncurkan. Serta mengadakan pelatihan tentang teknik-teknik dalam menjelaskan keunggulan dan manfaat produk, secara rutin 2 bulan sekali.</p>	Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 2 bulanan
8	Pengetahuan produk pesaing. Nilai loading 0,84	Responden mempunyai pengetahuan yang baik	Berdasarkan tabel 4.23, variabel kompetensi teknik	Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi

	dengan angka indeks 65,4 sehingga masuk kategori tinggi.	mengenai produk-produk pesaing.	<p>tenaga penjualan dicerminkan oleh pengetahuan produk pesaing sebesar 0,84 maka:</p> <p>Perusahaan setiap saat harus memantau produk apa saja yang menjadi kompetitor, apa yang dilakukan oleh pesaing, program-program apa yang ditawarkan, dan bagaimana cara kompetitor bisa mencapai keberhasilan. Karena untuk bisa sukses kita juga harus belajar dari apa yang dilakukan oleh pesaing kita.</p>	periodik bulanan 1
9	Pengetahuan proses penyampaian produk (delivery). Nilai loading 0,74 dengan angka indeks 63,2 sehingga masuk kategori sedang	Responden mengetahui proses penyampaian produk dari perusahaan hingga ke tangan konsumen, namun karena tenaga penjualan di PT. SNS terdiri dari beberapa macam bagian, misal motorist, kanvas, rombongan, maka ada beberapa responden yang belum memahami proses penyampaian produk untuk tingkat salesman yang lain.	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel kompetensi teknik tenaga penjualan dicerminkan oleh pengetahuan proses penyampaian produk (delivery) sebesar 0,74 maka:</p> <p>Sebagai Perusahaan distributor yang besar, Perusahaan harus menetapkan alur dan prosedur yang jelas dalam proses penyampaian produk</p>	Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 3 bulanan

			ke tangan konsumen, serta menginformasikannya pada seluruh tenaga penjualan. Sehingga semua tenaga penjualan tahu pasti bagaimana proses penyampaian produk ke tangan konsumen di semua tingkat salesman.	
<i>Kualitas Desain Wilayah Penjualan</i>				
10	Identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan. Nilai loading 0,88 dengan angka indeks 59,4 sehingga masuk kategori sedang.	Kadang-kadang responden melakukan identifikasi pelanggan potensial. Karena untuk bisa menjual produk agar laku di pasaran, kita harus mengenali dulu siapa saja dan dimana saja pelanggan potensial kita berada.	Berdasarkan tabel 4.23, variabel kualitas desain wilayah penjualan dicerminkan oleh identifikasi pelanggan potensial pada wilayah penjualan sebesar 0,88 maka: Pihak manajemen harus mengedepankan realita bahwa identifikasi pelanggan potensial itu sangat penting dilakukan, karena mereka merupakan tempat dan tujuan kemana produk akan dipasarkan dengan tepat sasaran, sehingga perlu diidentifikasi dengan baik area penjualan	Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 1 bulanan

			tersebut.	
11	Kualitas dalam pemetaan pasar. Nilai loading 0,83 dengan angka indeks 63,4 sehingga masuk kategori sedang.	Responden kadang-kadang melakukan pemetaan pasar, namun kadang tidak melakukan pemetaan pasar karena menyesuaikan dengan rute schedule perusahaan dan sales lain.	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel kualitas desain wilayah penjualan dicerminkan oleh kualitas dalam pemetaan pasar sebesar 0,83 maka:</p> <p>Perusahaan harus menginformasikan dan menyediakan peta wilayah/ pasar untuk wilayah penjualan yang sudah dipetakan, namun tidak menutup kemungkinan perusahaan harus menugasi tenaga penjualan untuk memperbaiki/merevisi peta yang ada sesuai dengan kondisi terbaru di lapangan, dan bilamana dalam wilayah tersebut belum dilakukan pemetaan pasar wajib bagi tenaga penjualan untuk melakukan pemetaan pasar.</p>	Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 1 bulanan
12	Tugas tenaga penjualan pada wilayah penjualan. Nilai Loading 0,80 dengan angka indeks 62,4 sehingga masuk	Responden berusaha untuk dapat menjalankan apa yang menjadi tugasnya dalam wilayah penjualan, meskipun pelaksanaannya belum	Berdasarkan tabel 4.23, variabel kualitas desain wilayah penjualan dicerminkan oleh	Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 2 bulanan

	kategori sedang.	maksimal.	<p>tugas tenaga penjualan pada wilayah penjualan sebesar 0,80 maka:</p> <p>Pihak manajemen harus mengembangkan kejelasan tugas dan tanggungjawab bagi tenaga penjualan perihal penjualan produk secara detail. Serta memotivasi tenaga penjualan untuk bisa menjalankan tugas dan tanggungjawabnya tersebut dengan baik sesuai dengan ketentuan dari perusahaan.</p>	
13	Jangkauan pasar dalam wilayah penjualan. Nilai loading 0,79 dengan angka indeks 63,7 sehingga masuk kategori sedang	Jangkauan pasar dalam wilayah penjualan responden cukup luas, karena masih banyak peluang-peluang pasar yang bisa dimasuki, serta produknya tidak ditujukan pada konsumen usia tertentu, tapi untuk semua usia, dan untuk semua lapisan sosial masyarakat	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel kualitas desain wilayah penjualan dicerminkan oleh jangkauan pasar dalam wilayah penjualan sebesar 0,79 maka:</p> <p>Perusahaan sebaiknya lebih memperluas jangkauan pasarnya dengan membuka wilayah penjualan baru yang belum terjangkau oleh tenaga penjualan yang ada saat ini, misal</p>	Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 3 bulanan

			<p>distribusi produk di wilayah-wilayah terpencil. Serta menggarap lebih serius potensi-potensi pasar lain yang belum tergarap dengan maksimal oleh perusahaan. Misalnya: menjalin kerjasama dalam hal suplay produk makanan ringan (camilan) dengan instansi-instansi yang anggotanya hanya mengkonsumsi apa yang disediakan oleh pengelola.</p>	
<i>Efektivitas Kegiatan /Aktivitas Tenaga Penjual</i>				
14	<p>Efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen. Nilai loading 0,94 dengan angka indeks 62,9 sehingga masuk kategori sedang.</p>	<p>Responden berusaha untuk mengefektifkan kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen, dengan cara membuat jadwal kunjungan sales. Sebab kalau bekerja dengan jadwal yang sudah tersusun baik, maka akan lebih efektif dan berhasil daripada bekerja tanpa rencana yang pasti.</p>	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dicerminkan oleh efektif dalam kegiatan/aktivitas melakukan kunjungan kepada konsumen sebesar 0,94 maka:</p> <p>Perusahaan hendaknya menganjurkan, memberikan arahan dan mendiskusikan dengan tenaga penjualannya untuk membuat jadwal kunjungan serta</p>	<p>Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 1 bulanan</p>

			<p>memantau aktivitas kunjungan tenaga penjualan, jika memungkinkan untuk membekali alat khusus yang bisa digunakan untuk melaporkan kegiatannya dalam satu hari. Sehingga perusahaan bisa langsung mendapatkan informasi-informasi yang cepat dan akurat. Dan juga bagi tenaga penjualan lebih termotivasi untuk mengefektifkan kunjungannya dan berhasil dalam setiap kali kunjungan.</p>	
15	<p>Efektif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk. Nilai loading 0,87 dengan angka indeks 62,2 sehingga masuk kategori sedang.</p>	<p>Responden berusaha agar semua produk yang dijualnya bisa laku di pasar, baik untuk produk fast moving maupun produk slow moving. Dan berusaha untuk menghambat serta mempersempit ruang gerak kompetitor.</p>	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dicerminkan oleh efektif dalam kegiatan/aktivitas pengaturan distribusi produk sebesar 0,87 maka:</p> <p>Perusahaan sebaiknya menawarkan bonus-bonus tertentu bagi customer jika mereka mau memajang produk perusahaan</p>	<p>Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 2 bulanan</p>

			<p>ditempat yang paling strategis. Dan perusahaan harus menjamin bahwa produknya selalu ada dan mudah diperoleh oleh masyarakat/konsumen akhir (distribusi produk secara merata) baik di toko-toko besar, supermarket, minimarket, kantin, warung kecil, dan sebagainya.</p>	
16	<p>Kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mengumpulkan informasi. Nilai loading 0,82 dengan angka indeks 66,5 sehingga masuk kategori tinggi</p>	<p>Responden selalu mengumpulkan informasi tentang pelanggan dengan cepat dan tepat.</p>	<p>Berdasarkan tabel 4.23, variabel Efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dicerminkan oleh kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan/aktivitas mengumpulkan informasi sebesar 0,82 maka:</p> <p>Pimpinan sebaiknya sering memantau dan menanyakan pada tenaga penjual mengenai pelanggan, misalnya data pelanggan, apa yang dibutuhkan pelanggan, disenangi pelanggan, dan menindaklanjuti keluhan-keluhan dari</p>	<p>Pelaksanaan secara rutin, dengan evaluasi periodik 1 mingguan</p>

			pelanggan tentang produk kita.	
--	--	--	--------------------------------	--

Sumber: Hasil olah data yang dikembangkan untuk tesis ini, 2010

5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjualan di PT. Sinar Niaga sejahtera area distribusi Jateng I. Namun dari hasil pembahasan tesis ini, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada hasil uji kelayakan full model dengan Structural Equation Modeling (SEM) (tabel 4.17) terdapat kriteria goodness of fit yang marginal yaitu GFI (0,877) dan AGFI (0,829). Hal ini menunjukkan bahwa model masih perlu penyempurnaan lebih lanjut.
2. Berdasarkan hasil analisis statistik diperoleh nilai R Square variabel efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan kecil yaitu sebesar 0,348. Sehingga sumbangan variabel ini terhadap kinerja tenaga penjualan hanya sebesar 34,8% dan sisanya 65,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.
3. Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada perusahaan distributor consumers goods (snack, minuman dan makanan ringan) di area Jawa Tengah bagian utara (Pantura). Dengan demikian, kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk

dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada obyek lain di luar obyek penelitian ini.

4. Dalam menjawab permasalahan mengenai faktor-faktor apasaja yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, peneliti hanya memfokuskan pada 4 (empat) faktor saja yaitu kualitas desain wilayah penjualan, tingkat pengalaman menjual, efektivitas aktivitas/kegiatan tenaga penjualan dan kompetensi teknik tenaga penjualan. Penelitian ini belum memasukkan variabel lain yang mampu meningkatkan efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan dan variabel lain yang mampu meningkatkan kompetensi teknik tenaga penjualan. Dan bukan tidak mungkin bahwa sebenarnya masih banyak faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang telah didiskripsikan maka penelitian studi mengenai kinerja tenaga penjualan ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Dalam penelitian mendatang diharapkan dapat mengungkap hal-hal yang belum terjawab dalam penelitian ini sehingga lebih melengkapi hasil temuan penelitian. Misalnya dengan menambahkan beberapa indikator ataupun variabel yang belum dimasukkan dalam penelitian ini, yang dapat dimasukkan dalam penelitian selanjutnya, sehingga dengan dimasukkannya banyak variabel dalam penelitian ini akan diperoleh hasil yang lebih valid.

Penelitian yang mendatang hendaknya dilakukan pada obyek penelitian lebih luas, misalnya seluruh Jawa Tengah atau pada industri yang berbeda, sehingga peneliti ke depan akan dapat mengamati perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

DAFTAR REFERENSI

- Abdurrahmat, Fathoni,(2006),”Manajemen Sumber Daya Manusia”, Rineka Cipta, Jakarta.
- Anglin A. Kenneth, Jeffrey J. Stolman, James W. Gentry, (1990),”The congruence of manager perception of salesperson performance and knowledge-Based measures of adaptive selling”. Journal of personal selling & sales management Vol.X p.81-90.
- Arikunto, Suharsimi, (2002),”Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek”, Rineka Cipta, Jakarta.
- Augusty Ferdinand, (2002), “Kualitas Strategi Pemasaran: Sebuah Strategi Pendahuluan “, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. I, No.1, (Mei), p.107-119
- Augusty Ferdinand, (2004),”Strategic Selling In Management” Research paper series. Seri Penelitian Manajemen No.03/Mark/2004.
- Augusty Ferdinand, (2006),” Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3”,Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Augusty Ferdinand, (2006),”Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian /untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Babakus, Emin, Cravens, David W, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson performance and Sales Organization Effectiveness”, Internasional Journal of Marketing Research in Marketing, Vol.XIII. p-44-62
- Badger, I. Chaston And E. Sadler Smith (2000),”Organizational Learning Style, and Competences: A Comparative Investigation of Relationship and Transactionally orientated small UK manufacturing firm”. European Journal of Marketing, Vol.34 No.5/6. P.625-640.
- Baldauf, Artur, Cravens, David W (2002),”The effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationship. (2002), European Journal of Marketing, Vol.36 No.11/12 p.1367-1388
- Baldauf, Artur.,Cravens, David W. and Nigel F. Piercy (2001), “Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of

Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No.2 (Spring), p.109-122.

Barker, Tansu A (1999), "Benchmark of succesful salesforce performance" *Canadian Journal of Administrative Science*, 1999.

Churchill, Jr, Gilbert A. Neil M.Ford & Orville C Walker, Jr (1990) "Salesforce management: Planning, Implementation and control," Irwin, Boston.

Citra Kristina (2006), "Studi Mengenai Pola Bekerja Cerdas Tenaga Penjualan (Studi empiris Tenaga Penjualan pada Pedagang Besar Farmasi di Kota Semarang)", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* Vol V, No.1, Mei 2006 hal 6-86.

Crosby, Lawrence A., Kenneth R, Evans and Deborah Cowles, (1990), "Relationship Quality in Services Selling : an Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*. Vol.54, p.68-81.

Cross, James., Steven W. Hartley, William Rudelius, and Michael J. Vassey, (2001), "Sales Force Activities and Marketing Strategies In Industrial Firms", *Journal of personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No.3, (Summer), p.199-206

Dian Imaya, (2005), "Analisis Pengembangan profesionalisme tenaga penjualan (studi emphiris pada PT. Coca colaBottling Indonesia, Central Java, Ungaran, Semarang)", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* Vol.IV No.3 hal.299-314.

Ellis, Brien and Mary anne Raymond (1993), "Sales force Quality Aframework for Improvement", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.8, No.3, p.17-27.

Ghozali, Imam (2008), "Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Grant, Ken, dan David W Cravens, (1999), "Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study". *European Journal of Marketing* Vol.33 No.9/10. P.945-957.

Grant, Ken, David W Cravens, George S.Low, William C. Moncrief (2001), "The role of Satisfaction with Territory design on the motivation, attitudes and work outcomes of salespeople," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29 No.2 p.165-178.

Hair, Joseph. F.Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black (1995), "Multivariate Data Analysis (Fourth. Ed). New Jersey: Prentice Hall.

- Indriyanto dan Supomo, (2002), "Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen". edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE.
- Johnson YI. S. Wijaya (2003), "Analisis Model Efektifitas dan Efisiensi Manajemen Distributor", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol II, No.2, September 2003, hal 155-180.
- Keillor, B.D Parker R, S and pettijohn, C.E (1999), "Salesforce performance satisfaction and aspects of relational selling: Implications for sales manager", *Journal of marketing practise*, p.101 – 115.
- Kohli, Ajay K, Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N. Callagalla, (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*. Vol.XXXV.(May), p.267-274.
- Liu, Annie H dan Mark P.Leach (2001), "Developing Loyal Customer with a Value Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and The Perceived Credibility of Consultative sales people", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.2 (Spring), p.147-156.
- Piercy Nigel F. David W. Cravens and Morgan A.Neil (1999), "Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness". *British Journal of Management*. Vol.10 No.2 p.95-111.
- Piercy, N.F, Cravens, David W and Morgan, N.A(1997), "Sourcecess of effectiveness in business to business sales organization" . *Journal of Marketing Practice*, Vol.3, p.47-71.
- Piercy, Nigel F., Cravens, David W., and Morgan, Neil A (1999), "Relationships Between Sales Management Control, Territory Design, salesforce Performance and /sales Organization Effectiveness", *British Journal of Management*, Vol.10, No.2,p.95-111
- Pilling, Bruce K. Naveen Donthu and Steve Herson, (1999), "Accounting for The Impact Of Territory Characteristic on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XIX, No.2, (Spring), p.1-30
- Prastiwi, Wahyu Dyah(2005), "Analisis efektivitas organisasi penjualan (Studi pada Industri Farmasi di Kota Semarang)". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* Vol.IV No.2 hal.193-214.
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd, (2002), "A Measuren of Selling Skill: Scale

Development and Validation”, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.XXII, No.1 (Winter), p.13-21

Sengupta, Sanjit., Robert E. Krapfel and Michael A. Pusateri (2000), “An Empirical Salesperson Effectiveness”, Journal of Management, Vol. XX, No.4 (Fall). P.253-261

Setiawan, Andi (2003),”Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi aktivitas Tenaga Penjualan (Studi Empiris Tenaga Penjualan pada Distributor Farmasi di Kota Semarang)”, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia Volume II, No.1, Mei 2003, halaman 33-52.

Shoemaker, and Mark C. Johlke (2002) “An Examination of the Antecedents of a Crucial Selling Skill : Asking Questions”, Journal of Managerial Issues, Vol XIV No.1 p 118-131.

Siagian, Sondang P (2008), ”Manajemen Sumber Daya Manusia”, Bumi Aksara, Jakarta.

Spiro, Rosann L. and Barton A.Weitz, (1990), Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity”, Journal of Marketing Research. VI.XXVII,p.61-69

Sugiono (2002),” Metode Penelitian Bisnis, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.

Sujan, Harish, and Nirmalya Kuman, (1994), “Learning Orientation, Working Smart and effective Selling”, Journal of Marketing, vol.58, (July),p.34-52

Szymanski, David M (1988),”Determinants of selling effectiveness: the importance of Declarative knowledge to the personal selling concept”. Journal of Marketing (January) Vol.52, p.64-77

Weilbaker, Dan C.(1990),”The Identification of selling needed for missionary type sales”.Journal of Personal Selling and Sales Management (Summer) Vol.10, p.45-48

Zoltners, Andris A dan Sally E. Lorimer, 2000,”Sales territory Alignment: An overlooked productivity tool”. Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.20 No.3. p.139-150.

LAMPIRAN 1: Kuesioner Penelitian

STUDI TENTANG KINERJA TENAGA PENJUALAN

(Kasus Empiris Pada PT. Sinar Niaga Sejahtera
Area Distribusi Jateng I)



**DAFTAR PERTANYAAN
(KUESIONER)**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010**

KUESIONER

Kepada Yth.
Bp/Ibu/Sdr Responden
Tenaga Penjualan (Sales force)
PT. Sinar Niaga Sejahtera Distribusi Jateng I
Di Tempat

Dengan hormat,

Saya, Retno Mulatsih, mahasiswa Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Konsetrasi Pemasaran, yang sedang melakukan penelitian untuk mendapatkan data-data melalui kuesioner ini. Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor desain wilayah penjualan, tingkat pengalaman menjual, kompetensi teknik tenaga penjual dan efektifitas aktivitas/kegiatan tenaga penjualan dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Dalam kuesioner ini Bp/Ibu/Sdr dimohon untuk menjawab semua pertanyaan. Segala jawaban ataupun pendapat Anda sangat berguna bagi saya untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Selain itu, hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan bagi manajemen PT. SNS. Khususnya dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Atas segala perhatian dan kesediaan Anda untuk berpartisipasi, saya ucapkan banyak terima kasih.

Semarang,2010
Peneliti,

RETNO MULATSIH

DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN (KUESIONER)

*Bahwa kuisisioner ini hanya untuk tujuan studi dan tidak dipublikasikan selain dalam penyusunan tesis mahasiswa. Semua data dan informasi yang Bapak/Ibu berikan akan kami perlakukan **secara rahasia**. Terima kasih atas kepercayaan Bapak/ Ibu memberikan informasi kepada kami.*

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (pada PT. Sinar Niaga Sejahtera area Distribusi Jateng I)

Apakah anda bekerja pada PT. Sinar Niaga Sejahtera area Distribusi Jateng I?

(beri tanda centang (✓) pada kotak sesuai jawaban anda)

- ☐ Ya
☐ Tidak

Masa kerja pada PT. Sinar Niaga Sejahtera

(beri tanda centang (✓) pada kotak sesuai jawaban anda)

- ☐ Kurang dari 1 tahun
☐ Lebih dari 1 tahun

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Umur :
☐ 17 – 25 tahun
☐ 26 – 35 tahun
☐ 36 – 45 tahun
☐ 46 – 55 tahun
☐ 56 tahun ke atas
4. Pendidikan terakhir :
☐ SLTA
☐ DIII
☐ S1
☐ S2
☐ Lainnya.....
5. Telepon :

B. PERTANYAAN-PERTANYAAN

Petunjuk : Untuk pertanyaan-pertanyaan di bawah ini, Anda dimohon untuk memberikan jawaban terhadap semua pernyataan dalam kuesioner dengan memberikan penilaian tentang sejauhmana pernyataan ini sesuai dengan realita. Berikan tanda centang (✓) dengan rentang nilai 1-10 dalam kotak yang tersedia serta berikan jawaban pada pertanyaan pada baris di bawahnya.

Nilai 5-1 cenderung tidak setuju, makin ke-1 makin tidak setuju

Nilai 6-10 cenderung setuju, makin ke-10 semakin setuju.

VARIABEL KUALITAS DESAIN WILAYAH PENJUALAN

1.a. Wilayah penjualan saya selalu memiliki jangkauan pasar yang luas

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b. Bagaimana jangkauan pasar pada wilayah penjualan Anda?

.....

.....

.....

2.a. Dalam desain wilayah penjualan, Saya selalu melakukan pemetaan terhadap pasar terlebih dahulu.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b. bagaimana bentuk upaya Anda dalam melakukan pemetaan pasar tersebut?

.....

.....

.....

3.a. Dalam desain wilayah penjualan, Saya selalu melakukan identifikasi pelanggan potensial terlebih dahulu.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b. Bagaimana bentuk upaya Anda dalam mengidentifikasi pelanggan potensial tersebut?

.....

.....

.....

4.a. Dalam desain wilayah penjualan, saya selalu mampu menjalankan tugas pada wilayah penjualan yang menjadi tanggung jawab saya.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b. Apa yang menjadi tanggung jawab Anda pada wilayah penjualan Anda?

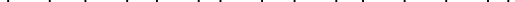
.....

.....

.....

Sangat tidak setuju Sangat setuju

Sangat setuju

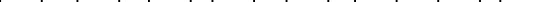


b. Upaya-upaya apa yang Anda lakukan dalam aktivitas pengumpulan informasi pelanggan?

.....

Sangat tidak setuju Sangat setuju

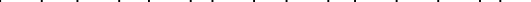
Sangat setuju



.....

Sangat tidak setuju Sangat setuju

Sangat setuju



.....

.....

.....

VARIABEL TINGKAT PENGALAMAN MENJUAL

8.a. Saya memiliki tingkat pengalaman yang tinggi dalam hal menyesuaikan diri dalam penjualan (*adaptive selling*)

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b. Sebutkan pengalaman menyesuaikan diri (*adaptive selling*) Anda dalam memperlancar penjualan!

.....

.....

9.a. Saya memiliki tingkat pengalaman yang tinggi dalam memodifikasi presentasi penjualan

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b. Sebutkan pengalaman-pengalaman Anda dalam memodifikasi presentasi penjualan !

.....

.....

10.a. Saya sering mengalami kegagalan dalam menjual.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b. Seberapa sering Anda mengalami kegagalan dalam menjual selama 6 bulan terakhir?

.....

.....

VARIABEL KOMPETENSI TEKNIK

11.a. Saya memiliki pengetahuan yang baik mengenai keistimewaan dan manfaat produk yang saya jual.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b. Apa keistimewaan dan manfaat produk yang Anda jual?

.....

.....

.....

12.a. Saya mengetahui secara detail mengenai proses penyampaian produk (*delivery*) perusahaan ke tangan customer.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b. Bagaimana proses penyampaian produk (*delivery*) perusahaan ke tangan customer?

.....

.....

.....

13.a. Saya mempunyai pengetahuan yang baik mengenai produk-produk pesaing di pasar.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

b. Sebutkan produk-produk apa yang Anda ketahui sebagai produk pesaing?

.....

.....

.....

VARIABEL KINERJA TENAGA PENJUALAN

14.a. Saya selalu memiliki kemampuan untuk meningkatkan volume penjualan

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b. Berapa peningkatan volume penjualan Anda saat ini dibandingkan bulan lalu?

.....

.....

15.a. Saya selalu memiliki kemampuan untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b. Berapa prosentase tingkat pertumbuhan penjualan yang berhasil Anda capai pada bulan ini?

.....

.....

16.a. Saya selalu memiliki kemampuan untuk memperoleh pelanggan baru

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

b. Berapa peningkatan jumlah pelanggan baru yang Anda dapatkan saat ini dibandingkan bulan lalu?

.....

.....

Kami menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara dalam pengisian kuisioner ini. Disadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan Bapak/ Ibu/ Saudara, studi ini tidak ada artinya sama sekali.

Lampiran 2 : Data Penelitian

Data Penelitian

NO. RES PON DEN	Kualitas Desain Wilayah Penjualan				Efektivitas Kegiatan/Aktivitas Tenaga Penjualan			Tingkat Pengalaman Menjual			Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan			Kinerja Tenaga Penjualan		
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
1	5	3	4	6	6	7	7	6	5	4	4	3	3	6	5	7
2	8	7	6	6	8	6	7	6	5	7	9	7	7	4	4	6
3	9	10	9	10	9	9	10	9	10	10	10	9	8	8	9	8
4	5	5	3	6	7	4	4	8	7	6	7	5	5	7	6	8
5	5	6	6	5	8	9	9	8	9	8	8	8	8	6	5	7
6	6	6	5	7	4	5	4	5	4	4	6	7	6	4	5	5
7	5	6	5	6	5	5	7	5	4	6	8	6	8	5	7	8
8	7	5	4	6	6	6	7	6	7	5	7	8	8	7	5	5
9	3	3	3	1	5	4	3	6	6	5	5	6	8	7	8	5
10	5	6	6	8	7	6	7	7	5	6	6	8	5	7	6	5
11	8	7	8	7	10	8	9	7	8	6	5	7	7	5	6	7
12	7	8	7	6	6	7	7	6	8	8	5	7	8	9	9	10
13	9	7	7	8	8	8	9	8	7	8	10	7	10	8	7	9
14	6	4	6	6	4	5	4	8	5	5	8	6	9	7	6	7
15	5	5	4	4	6	6	6	7	7	6	6	7	7	7	6	6
16	8	5	6	7	9	7	7	7	9	8	8	7	7	7	6	6
17	5	6	6	8	5	5	4	5	5	6	6	5	7	7	6	8
18	6	6	7	7	7	7	7	8	9	9	7	6	6	8	8	9
19	5	8	6	6	8	7	7	6	8	7	6	8	8	8	9	8
20	8	9	8	7	4	4	5	6	7	7	9	6	9	6	6	5
21	10	8	7	8	9	10	8	8	8	10	9	9	9	8	8	9
22	5	7	5	6	5	4	4	9	8	6	8	5	8	5	6	6
23	6	6	6	6	7	6	5	6	7	6	7	7	4	6	6	5
24	4	5	4	3	8	5	6	4	4	4	5	6	6	7	7	5
25	7	5	4	4	7	8	9	5	6	6	9	7	8	6	6	8
26	7	4	6	7	5	7	4	5	5	6	6	6	7	5	7	6
27	9	8	8	8	10	9	9	9	7	7	5	7	6	8	9	9
28	7	5	6	9	7	7	6	7	9	7	7	6	7	8	8	8
29	7	6	7	5	6	6	7	5	8	6	7	5	8	6	5	7
30	7	7	6	10	7	5	5	7	7	6	8	7	8	9	9	9
31	6	4	5	3	7	6	5	5	4	4	6	5	3	6	5	6

32	5	6	5	5	7	6	6	5	5	6	6	5	6	7	6	5
33	7	7	6	6	4	4	6	6	4	4	7	5	6	5	6	5
34	8	8	8	7	5	4	3	5	6	4	5	6	5	4	5	6
35	6	7	7	5	8	7	7	8	6	8	6	7	7	6	5	6
36	5	3	3	5	5	3	3	6	7	8	8	7	8	6	6	7
37	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	5	2	4	2
38	7	8	8	8	9	9	9	7	9	7	10	9	10	9	10	8
39	9	8	5	8	9	8	7	8	8	7	8	9	9	9	8	9
40	7	6	5	6	8	6	4	5	6	7	6	6	4	7	7	8
41	8	8	7	7	8	9	8	6	7	6	6	9	7	9	10	10
42	10	10	9	10	6	6	5	6	6	7	8	8	7	10	9	9
43	3	4	2	4	4	4	4	3	3	2	3	6	3	3	4	3
44	6	6	6	5	6	6	5	4	6	7	4	5	3	5	6	6
45	5	6	6	6	6	6	6	9	9	9	6	5	5	5	4	4
46	5	8	8	8	9	9	8	6	8	7	5	8	6	6	5	5
47	6	4	5	5	9	7	8	6	6	8	6	7	5	6	7	8
48	9	9	8	9	6	5	5	9	8	8	9	7	7	9	8	8
49	5	5	4	4	4	4	4	1	1	2	4	5	3	2	1	2
50	7	8	7	6	8	8	8	4	7	7	4	4	5	7	8	7
51	6	5	6	6	8	9	8	8	7	7	7	7	6	7	6	4
52	8	7	8	7	6	8	7	8	8	8	9	9	9	7	8	7
53	9	10	9	8	7	7	8	10	8	10	8	9	10	10	9	8
54	4	3	3	4	6	4	5	4	3	4	3	3	2	2	3	2
55	7	5	6	6	5	6	4	6	7	5	6	6	6	4	5	4
56	6	5	4	6	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
57	7	8	7	7	6	6	7	5	6	4	6	4	6	6	5	7
58	5	5	5	5	6	4	4	4	4	5	7	7	7	5	5	5
59	8	7	7	8	7	5	5	8	7	7	5	4	5	7	6	6
60	6	4	4	4	8	8	8	8	8	6	9	7	9	5	6	6
61	7	8	7	7	8	8	8	7	9	7	6	4	7	8	6	7
62	6	9	6	5	8	7	8	6	5	7	9	7	7	5	6	6
63	5	6	6	4	8	8	8	9	7	8	6	4	6	7	7	8
64	7	8	9	10	8	8	6	10	10	10	10	9	9	7	7	7
65	4	5	7	6	6	6	6	5	6	7	5	6	6	4	5	5
66	8	6	9	9	8	9	8	9	9	8	8	6	7	9	9	7
67	8	8	8	8	6	5	6	8	8	6	7	8	8	8	7	6
68	9	7	6	8	5	5	6	7	6	6	7	7	6	4	4	4
69	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	9	6	5	5
70	6	3	3	5	6	7	6	8	7	6	8	6	6	8	8	7
71	5	6	7	5	5	4	4	4	6	5	6	3	3	4	5	4
72	5	5	6	5	7	8	9	7	4	5	7	9	6	7	6	7
73	7	5	4	8	6	6	4	7	4	4	5	7	7	6	5	7

74	7	7	8	7	5	6	7	6	7	7	7	5	6	6	6	6
75	5	5	6	5	6	6	5	5	7	7	6	6	7	4	6	5
76	6	7	7	6	8	7	8	8	8	6	6	5	6	8	7	8
77	7	8	6	8	4	6	6	7	6	6	6	6	6	5	3	4
78	7	7	6	6	5	6	5	5	7	6	7	7	6	7	7	8
79	5	5	4	4	7	6	6	3	4	4	6	5	5	2	2	2
80	5	6	5	6	6	6	7	5	5	6	5	5	4	6	7	7
81	7	9	8	8	10	9	10	8	6	7	8	7	7	5	6	8
82	7	7	6	8	6	6	7	7	6	8	8	9	7	7	6	7
83	4	5	5	4	6	5	4	4	5	7	8	6	7	4	4	7
84	7	5	6	5	8	6	4	5	5	4	3	3	4	4	4	5
85	6	9	7	8	9	9	7	7	8	6	7	8	7	7	7	7
86	7	8	8	10	10	9	9	8	9	7	10	10	8	8	9	9
87	7	9	6	5	8	6	7	9	9	9	9	8	7	10	8	8
88	5	5	5	4	5	4	5	6	5	2	5	4	7	5	5	5
89	5	3	4	3	3	4	3	5	4	7	3	4	3	4	3	3
90	5	5	5	4	7	6	8	4	4	5	6	7	6	5	5	7
91	7	7	8	8	6	6	6	7	8	9	7	7	8	6	7	7
92	5	9	6	5	7	7	7	6	5	5	7	5	7	5	5	7
93	2	3	2	4	6	5	4	2	3	2	5	3	4	3	4	4
94	6	8	6	7	6	5	5	9	5	7	7	6	7	5	5	4
95	8	8	6	7	8	7	7	6	7	7	6	6	7	8	8	8
96	8	8	4	6	6	6	5	6	6	5	6	7	7	6	6	4
97	9	10	9	8	8	6	6	9	9	10	10	8	10	8	9	8
98	5	5	5	4	4	5	6	6	5	6	6	7	7	5	4	6
99	7	7	5	5	7	6	6	5	8	8	6	4	7	5	7	6
100	7	6	6	8	8	6	7	8	9	9	6	6	7	6	5	5

Lampiran 3 : Frequency Table

x1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.0	1.0	1.0
	3	3	3.0	3.0	4.0
	4	4	4.0	4.0	8.0
	5	26	26.0	26.0	34.0
	6	16	16.0	16.0	50.0
	7	28	28.0	28.0	78.0
	8	12	12.0	12.0	90.0
	9	8	8.0	8.0	98.0
	10	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

x2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	8.0	8.0	8.0
	4	6	6.0	6.0	14.0
	5	22	22.0	22.0	36.0
	6	17	17.0	17.0	53.0
	7	17	17.0	17.0	70.0
	8	19	19.0	19.0	89.0
	9	7	7.0	7.0	96.0
	10	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

x3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.0	2.0	2.0
	3	6	6.0	6.0	8.0
	4	12	12.0	12.0	20.0
	5	15	15.0	15.0	35.0
	6	31	31.0	31.0	66.0
	7	15	15.0	15.0	81.0
	8	13	13.0	13.0	94.0
	9	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	3	3	3.0	3.0	4.0
	4	14	14.0	14.0	18.0
	5	17	17.0	17.0	35.0
	6	23	23.0	23.0	58.0
	7	14	14.0	14.0	72.0
	8	20	20.0	20.0	92.0
	9	3	3.0	3.0	95.0
	10	5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

x5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.0	2.0	2.0
	4	8	8.0	8.0	10.0
	5	14	14.0	14.0	24.0
	6	25	25.0	25.0	49.0
	7	17	17.0	17.0	66.0
	8	22	22.0	22.0	88.0
	9	8	8.0	8.0	96.0
	10	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

x6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.0	1.0	1.0
	4	14	14.0	14.0	15.0
	5	15	15.0	15.0	30.0
	6	31	31.0	31.0	61.0
	7	16	16.0	16.0	77.0
	8	11	11.0	11.0	88.0
	9	11	11.0	11.0	99.0
	10	1	1.0	1.0	100.0

x6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.0	1.0	1.0
	4	14	14.0	14.0	15.0
	5	15	15.0	15.0	30.0
	6	31	31.0	31.0	61.0
	7	16	16.0	16.0	77.0
	8	11	11.0	11.0	88.0
	9	11	11.0	11.0	99.0
	10	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

x7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	4.0	4.0	4.0
	4	17	17.0	17.0	21.0
	5	15	15.0	15.0	36.0
	6	17	17.0	17.0	53.0
	7	23	23.0	23.0	76.0
	8	14	14.0	14.0	90.0
	9	8	8.0	8.0	98.0
	10	2	2.0	2.0	100.0

x7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	4.0	4.0	4.0
	4	17	17.0	17.0	21.0
	5	15	15.0	15.0	36.0
	6	17	17.0	17.0	53.0
	7	23	23.0	23.0	76.0
	8	14	14.0	14.0	90.0
	9	8	8.0	8.0	98.0
	10	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

x8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	1	1.0	1.0	2.0
	3	3	3.0	3.0	5.0
	4	9	9.0	9.0	14.0
	5	18	18.0	18.0	32.0
	6	22	22.0	22.0	54.0
	7	16	16.0	16.0	70.0
	8	18	18.0	18.0	88.0
	9	10	10.0	10.0	98.0
	10	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

x9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	1	1.0	1.0	2.0
	3	3	3.0	3.0	5.0
	4	11	11.0	11.0	16.0
	5	16	16.0	16.0	32.0
	6	17	17.0	17.0	49.0
	7	20	20.0	20.0	69.0
	8	17	17.0	17.0	86.0
	9	12	12.0	12.0	98.0
	10	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

x10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.0	4.0	4.0
	3	1	1.0	1.0	5.0
	4	11	11.0	11.0	16.0
	5	11	11.0	11.0	27.0
	6	25	25.0	25.0	52.0
	7	25	25.0	25.0	77.0
	8	13	13.0	13.0	90.0
	9	5	5.0	5.0	95.0
	10	5	5.0	5.0	100.0

x10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.0	4.0	4.0
	3	1	1.0	1.0	5.0
	4	11	11.0	11.0	16.0
	5	11	11.0	11.0	27.0
	6	25	25.0	25.0	52.0
	7	25	25.0	25.0	77.0
	8	13	13.0	13.0	90.0
	9	5	5.0	5.0	95.0
	10	5	5.0	5.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

x11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	4.0	4.0	4.0
	4	6	6.0	6.0	10.0
	5	13	13.0	13.0	23.0
	6	28	28.0	28.0	51.0
	7	19	19.0	19.0	70.0
	8	15	15.0	15.0	85.0
	9	9	9.0	9.0	94.0
	10	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	6.0	6.0	6.0
	4	8	8.0	8.0	14.0
	5	16	16.0	16.0	30.0
	6	21	21.0	21.0	51.0
	7	28	28.0	28.0	79.0
	8	10	10.0	10.0	89.0
	9	10	10.0	10.0	99.0
	10	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

x13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.0	1.0	1.0
	3	7	7.0	7.0	8.0
	4	6	6.0	6.0	14.0
	5	9	9.0	9.0	23.0
	6	20	20.0	20.0	43.0
	7	30	30.0	30.0	73.0
	8	15	15.0	15.0	88.0

9	8	8.0	8.0	96.0
10	4	4.0	4.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

x14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	4.0	4.0	4.0
3	2	2.0	2.0	6.0
4	11	11.0	11.0	17.0
5	19	19.0	19.0	36.0
6	19	19.0	19.0	55.0
7	21	21.0	21.0	76.0
8	14	14.0	14.0	90.0
9	7	7.0	7.0	97.0
10	3	3.0	3.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

x15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.0	1.0	1.0
2	1	1.0	1.0	2.0
3	3	3.0	3.0	5.0

4	10	10.0	10.0	15.0
5	21	21.0	21.0	36.0
6	26	26.0	26.0	62.0
7	15	15.0	15.0	77.0
8	11	11.0	11.0	88.0
9	10	10.0	10.0	98.0
10	2	2.0	2.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

x16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	4.0	4.0	4.0
3	2	2.0	2.0	6.0
4	9	9.0	9.0	15.0
5	18	18.0	18.0	33.0
6	16	16.0	16.0	49.0
7	22	22.0	22.0	71.0
8	19	19.0	19.0	90.0
9	8	8.0	8.0	98.0
10	2	2.0	2.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

.1.1.1.1 Lampiran 4: CONFIRMATORY EKSOGEN

.1.1.1.2

.1.1.1.3

.1.1.1.4

.1.1.1.5

.1.1.1.6

.1.1.1.7

.1.1.1.8

.1.1.1.9

.1.1.1.10

.1.1.1.11

.1.1.1.12

.1.1.1.13

.1.1.1.14

.1.1.1.15

.1.1.1.16

.1.1.1.17

.1.1.1.18

.1.1.1.19

.1.1.1.20

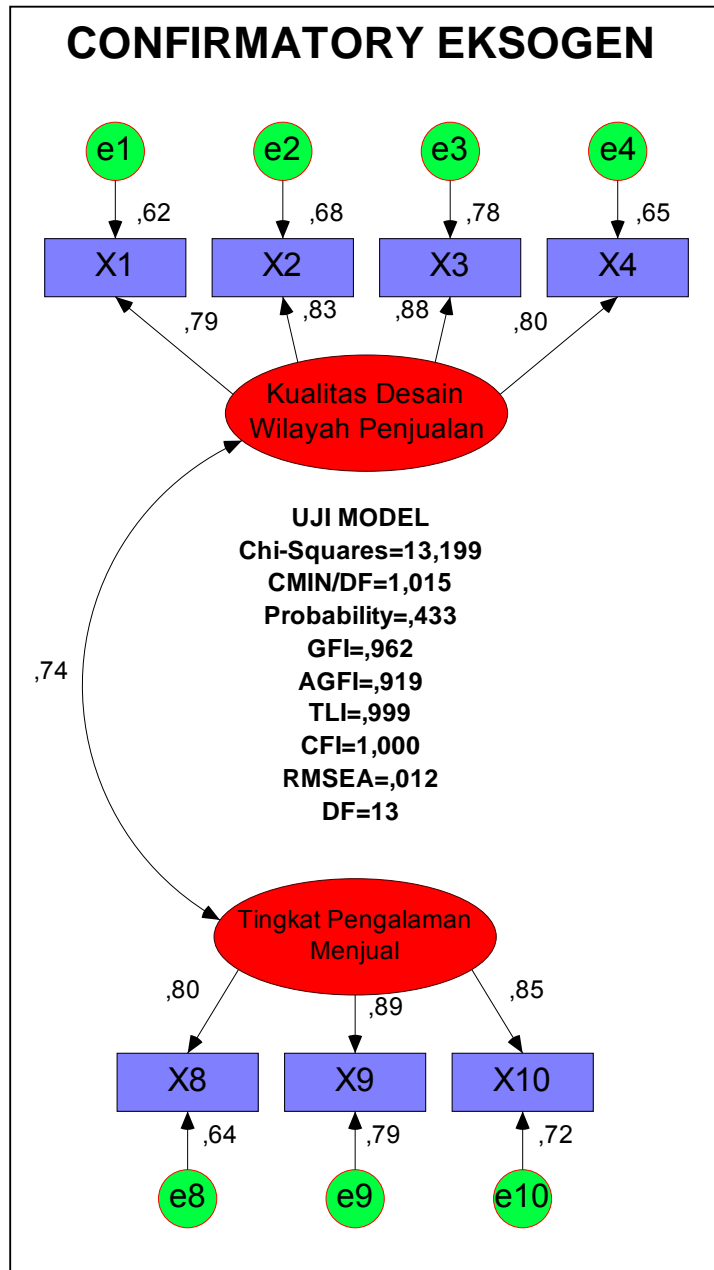
.1.1.1.21

.1.1.1.22

.1.1.1.23

.1.1.1.24

.1.1.1.25



.1.1.1.26

.1.1.1.27 Assessment of normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X10	2.000	10.000	-.223	-.911	.116	.238
X9	1.000	10.000	-.321	-1.310	-.322	-.657
X8	1.000	10.000	-.265	-1.083	-.171	-.348
X4	1.000	10.000	.014	.057	-.224	-.456
X3	2.000	9.000	-.161	-.659	-.399	-.815
X2	3.000	10.000	-.015	-.062	-.689	-1.407
X1	2.000	10.000	-.048	-.195	-.168	-.342
Multivariate					-3.162	-1.408

.1.1.1.28 Regression Weights:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.000				
X2 <--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.197	.136	8.800	***	par_1
X3 <--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.160	.125	9.254	***	par_2
X4 <--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.153	.132	8.706	***	par_3
X8 <--- Tingkat Pengalaman_Menjual	1.000				
X9 <--- Tingkat Pengalaman_Menjual	1.148	.118	9.694	***	par_4
X10 <--- Tingkat Pengalaman_Menjual	1.061	.115	9.210	***	par_5

.1.1.1.29

.1.1.1.30

.1.1.1.31

.1.1.1.32

.1.1.1.33

.1.1.1.34

.1.1.1.35 Standardized Regression Weights:

	Estimate
X1 <--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	.787
X2 <--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	.826
X3 <--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	.881
X4 <--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	.803

	Estimate
X8 <--- Tingkat Pengalaman_Menjual	.799
X9 <--- Tingkat Pengalaman_Menjual	.890
X10<--- Tingkat Pengalaman_Menjual	.848

.1.1.1.36 Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kualitas Desain_Wilayah <--> Tingkat Pengalaman_Menjual Penjualan	1.310	.279	4.703	***	par_6

.1.1.1.37

.1.1.1.38 Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kualitas Desain_Wilayah <--> Tingkat Pengalaman_Menjual Penjualan	.737

.1.1.1.39

.1.1.1.40 Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.555	.345	4.512	***	par_7
Tingkat Pengalaman_Menjual	2.034	.441	4.612	***	par_8
e1	.958	.168	5.697	***	par_9
e2	1.035	.190	5.446	***	par_10
e3	.604	.138	4.381	***	par_11
e4	1.137	.203	5.604	***	par_12
e8	1.156	.207	5.576	***	par_13
e9	.701	.181	3.871	***	par_14
e10	.895	.184	4.866	***	par_15

.1.1.1.41

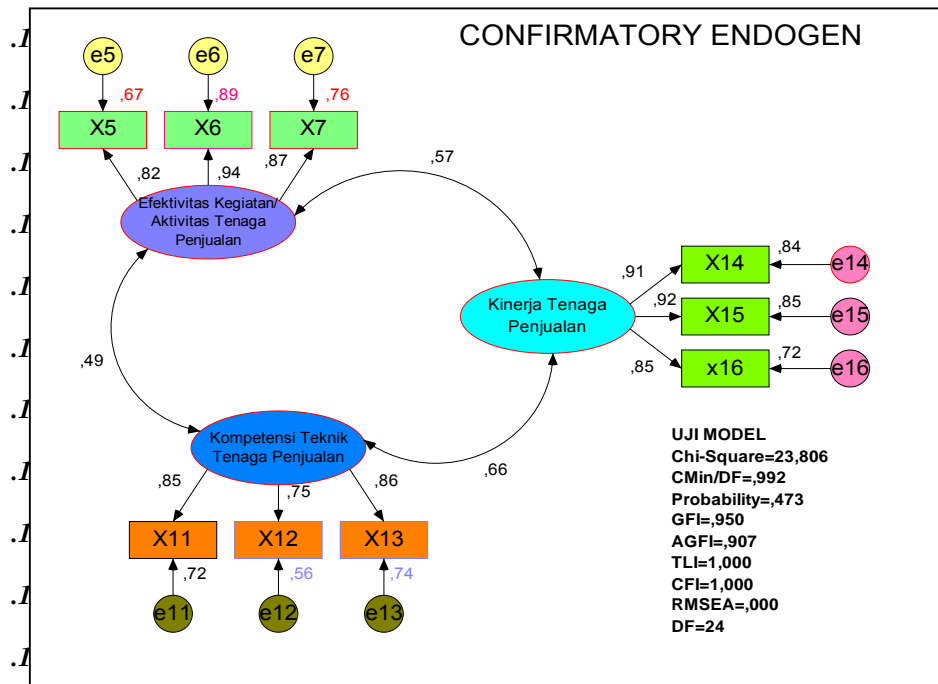
.1.1.1.42

.1.1.1.43 Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

.1.1.1.44

	Estimate
X10	.719
X9	.793
X8	.638
X4	.645
X3	.776
X2	.683
X1	.619

.1.1.1.45 Lampiran 5 : CONFIRMATORY ENDOGEN



.1.1.1.57

.1.1.1.58 Assessment of normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X16	2.000	10.000	-.371	-1.515	-.275	-.561
X15	1.000	10.000	-.033	-.136	-.056	-.115
X14	2.000	10.000	-.153	-.624	-.273	-.557
X13	2.000	10.000	-.376	-1.535	-.104	-.213
X12	3.000	10.000	-.135	-.550	-.459	-.938
X11	3.000	10.000	.051	.209	-.385	-.786
X7	3.000	10.000	.045	.182	-.835	-1.705
X6	3.000	10.000	.243	.991	-.657	-1.341
X5	3.000	10.000	-.016	-.065	-.568	-1.160
Multivariate					-6.199	-2.203

.1.1.1.59 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X5 <--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	1.000				
X6 <--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	1.113	.099	11.286	***	par_1

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X7 <--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	1.129	.108	10.465	***	par_2
X11 <--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	1.000				
X12 <--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.851	.106	8.062	***	par_3
X13 <--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	1.047	.108	9.708	***	par_4
X14 <--- Kinerja_Tenaga Penjualan	1.000				
X15 <--- Kinerja_Tenaga Penjualan	.974	.067	14.598	***	par_5
X16 <--- Kinerja_Tenaga Penjualan	.926	.076	12.139	***	par_6

.1.1.1.60 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X5 <--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	.820
X6 <--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	.942
X7 <--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	.871
X11 <--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.846
X12 <--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.752
X13 <--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.858
X14 <--- Kinerja_Tenaga Penjualan	.914
X15 <--- Kinerja_Tenaga Penjualan	.922
X16 <--- Kinerja_Tenaga Penjualan	.850

.1.1.1.61 Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas <--> Tenaga_Penjual	1.253	.289	4.340	***	par_7
Kompetensi Teknik_Tenaga <--> Penjualan	1.571	.328	4.798	***	par_8
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas <--> Tenaga_Penjual	.938	.250	3.752	***	par_9

.1.1.1.62

.1.1.1.63 Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	<--> Kinerja_Tenaga Penjualan		.568
Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	<--> Kinerja_Tenaga Penjualan		.658
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	<--> Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan		.490

.1.1.1.64

.1.1.1.65 Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	1.767	.363	4.863	***	par_10
Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	2.071	.419	4.944	***	par_11
Kinerja_Tenaga Penjualan	2.755	.473	5.829	***	par_12
e5	.861	.150	5.746	***	par_13
e6	.278	.106	2.612	.009	par_14
e7	.719	.144	4.974	***	par_15
e11	.822	.184	4.474	***	par_16
e12	1.156	.207	5.597	***	par_17
e13	.816	.196	4.175	***	par_18
e15	.460	.115	4.002	***	par_19
e16	.905	.161	5.625	***	par_20
e14	.539	.126	4.278	***	par_21

.1.1.1.66

.1.1.1.67 Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X16	.723
X15	.850

	Estimate
X14	.836
X13	.736
X12	.565
X11	.716
X7	.758
X6	.887
X5	.672

.1.1.1.68 Lampiran 6 : FULL MODEL

.1.1.1.69

.1.1.1.70 Analysis Summary

.1.1.1.71 Date and Time

Date: Friday, April 16, 2010

Time: 4:21:35 AM

.1.1.1.72 Title

full model: Friday, April 16, 2010 4:21 AM

.1.1.1.73 Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 100

.1.1.1.74 Variable Summary (Group number 1)

.1.1.1.75 Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X1

X2

X3

X4

X5

X6

X7

X8

X9

X10

X11
 X12
 X13
 X14
 X15
 X16
 Unobserved, endogenous variables
 Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual
 Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan
 Kinerja_Tenaga Penjualan
 Unobserved, exogenous variables
 Kualitas Desain_Wilayah Penjualan
 e1
 e2
 e3
 e4
 e5
 e6
 e7
 Tingkat Pengalaman_Menjual
 e8
 e9
 e10
 e11
 e12
 e13
 e15
 e16
 e14
 Z3
 Z1
 Z2

.1.1.1.76 Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 40
 Number of observed variables: 16
 Number of unobserved variables: 24
 Number of exogenous variables: 21
 Number of endogenous variables: 19

.1.1.1.77 Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X16	2.000	10.000	-.371	-1.515	-.275	-.561
X15	1.000	10.000	-.033	-.136	-.056	-.115
X14	2.000	10.000	-.153	-.624	-.273	-.557

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X13	2.000	10.000	-.376	-1.535	-.104	-.213
X12	3.000	10.000	-.135	-.550	-.459	-.938
X11	3.000	10.000	.051	.209	-.385	-.786
X10	2.000	10.000	-.223	-.911	.116	.238
X9	1.000	10.000	-.321	-1.310	-.322	-.657
X8	1.000	10.000	-.265	-1.083	-.171	-.348
X7	3.000	10.000	.045	.182	-.835	-1.705
X6	3.000	10.000	.243	.991	-.657	-1.341
X5	3.000	10.000	-.016	-.065	-.568	-1.160
X4	1.000	10.000	.014	.057	-.224	-.456
X3	2.000	9.000	-.161	-.659	-.399	-.815
X2	3.000	10.000	-.015	-.062	-.689	-1.407
X1	2.000	10.000	-.048	-.195	-.168	-.342
Multivariate					-8.658	-1.804

**.1.1.1.78 Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)
(Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
9	28.919	.024	.916
34	23.492	.101	1.000
11	23.126	.110	.999
73	22.252	.135	1.000
46	21.915	.146	.999
87	21.778	.151	.999
84	21.587	.157	.997
4	21.293	.168	.996
89	21.251	.169	.992
31	21.042	.177	.989
22	21.017	.178	.977
36	20.925	.181	.963
24	20.620	.194	.964
42	20.455	.200	.954
72	20.333	.206	.938
83	20.332	.206	.898
14	20.324	.206	.845
26	20.293	.207	.785
27	19.911	.224	.826
66	19.691	.234	.824
70	19.592	.239	.786
96	19.220	.257	.834
93	18.974	.270	.845

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	18.782	.280	.843
99	18.755	.282	.790
21	18.621	.289	.770
7	18.598	.290	.706
37	18.542	.293	.650
71	18.514	.295	.578
86	18.288	.307	.600
17	18.269	.308	.524
43	18.218	.311	.463
12	18.217	.311	.379
60	18.057	.321	.374
64	18.037	.322	.306
63	17.984	.325	.257
25	17.973	.325	.198
92	17.852	.333	.184
77	17.670	.344	.191
81	17.534	.352	.183
49	17.397	.360	.176
88	17.349	.363	.142
94	17.259	.369	.124
50	17.240	.370	.091
53	17.233	.371	.063
29	17.150	.376	.053
100	17.145	.376	.035
45	17.085	.380	.026
30	16.833	.396	.036
8	16.654	.408	.040
61	16.501	.419	.041
47	16.477	.420	.028
51	16.219	.438	.040
10	16.140	.443	.033
41	16.116	.445	.022
38	15.983	.454	.022
62	15.744	.471	.030
68	15.673	.476	.024
5	15.522	.487	.025
85	15.513	.487	.016
54	15.510	.488	.009
20	15.500	.488	.006
33	15.409	.495	.004

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
40	15.151	.514	.007
13	15.150	.514	.004
2	15.090	.518	.003
39	14.563	.557	.014
16	14.354	.572	.018
97	14.072	.593	.030
3	14.005	.598	.023
79	13.758	.617	.033
19	13.174	.660	.122
57	13.079	.667	.108
67	12.670	.697	.204
55	12.346	.720	.292
65	12.316	.722	.233
98	12.055	.740	.290
90	11.942	.748	.271
35	11.929	.749	.204
28	11.798	.758	.194
59	11.785	.759	.138
44	11.480	.779	.194
23	11.479	.779	.132
48	11.408	.784	.103
52	11.366	.786	.072
78	10.940	.813	.140
32	10.875	.817	.104
58	10.715	.827	.097
80	10.212	.855	.202
82	10.066	.863	.178
76	9.756	.879	.217
6	9.496	.892	.231
18	9.343	.899	.194
75	9.307	.900	.119
74	9.127	.908	.094
69	8.735	.924	.115
91	8.475	.933	.094
56	8.022	.948	.104
15	7.191	.969	.186
95	6.867	.976	.086

.1.1.1.79

.1.1.1.80

.1.1.1.81

.1.1.1.82

.1.1.1.83

.1.1.1.84

.1.1.1.85

.1.1.1.86

.1.1.1.87 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	<-- -	Tingkat Pengalaman_Menjual	.777	.106	7.306	***	par_13
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	<-- -	Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	.403	.147	2.733	.006	par_12
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	<-- -	Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.259	.128	2.017	.044	par_14
Kinerja_Tenaga Penjualan	<-- -	Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.644	.132	4.893	***	par_15
Kinerja_Tenaga Penjualan	<-- -	Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	.359	.127	2.835	.005	par_16
X1	<-- -	Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.000				
X2	<-- -	Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.196	.136	8.824	***	par_1
X3	<-- -	Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.161	.125	9.319	***	par_2
X4	<-- -	Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.148	.132	8.674	***	par_3
X5	<-- -	Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	1.000				
X6	<--	Efektivitas	1.111	.098	11.36	***	par_4

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
	- Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual			6		
X7	<--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	1.127	.108	10.475	***	par_5
X8	<--- Tingkat Pengalaman_Menjual	1.000				
X9	<--- Tingkat Pengalaman_Menjual	1.105	.111	9.975	***	par_6
X10	<--- Tingkat Pengalaman_Menjual	1.036	.109	9.482	***	par_7
X11	<--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	1.000				
X12	<--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.843	.104	8.078	***	par_8
X13	<--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	1.037	.104	9.934	***	par_9
X14	<--- Kinerja_Tenaga Penjualan	1.000				
X15	<--- Kinerja_Tenaga Penjualan	.970	.066	14.655	***	par_10
X16	<--- Kinerja_Tenaga Penjualan	.922	.076	12.156	***	par_11

.1.1.1.88 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan <--- Tingkat Pengalaman_Menjual	.789
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual <--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	.378
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual <--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.280
Kinerja_Tenaga Penjualan <--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.556
Kinerja_Tenaga Penjualan <--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	.287

			Estimate
X1	<--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan		.786
X2	<--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan		.825
X3	<--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan		.881
X4	<--- Kualitas Desain_Wilayah Penjualan		.799
X5	<--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual		.820
X6	<--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual		.941
X7	<--- Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual		.869
X8	<--- Tingkat Pengalaman_Menjual		.814
X9	<--- Tingkat Pengalaman_Menjual		.873
X10	<--- Tingkat Pengalaman_Menjual		.844
X11	<--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan		.842
X12	<--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan		.740
X13	<--- Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan		.845
X14	<--- Kinerja_Tenaga Penjualan		.916
X15	<--- Kinerja_Tenaga Penjualan		.920
X16	<--- Kinerja_Tenaga Penjualan		.849

.1.1.1.89 Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kualitas Desain_Wilayah <--> Tingkat Pengalaman_Menjual Penjualan	1.377	.285	4.835	***	par_17

.1.1.1.90 Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	<-->	Tingkat Pengalaman_Menjual	.760

.1.1.1.91

.1.1.1.92 Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kualitas Desain_Wilayah Penjualan	1.554	.344	4.519	***	par_18
Tingkat Pengalaman_Menjual	2.113	.443	4.769	***	par_19

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z2	.775	.213	3.638	***	par_20
Z1	1.146	.244	4.690	***	par_21
Z3	1.233	.247	4.996	***	par_22
e1	.959	.167	5.751	***	par_23
e2	1.040	.189	5.505	***	par_24
e3	.603	.135	4.469	***	par_25
e4	1.155	.203	5.701	***	par_26
e5	.857	.149	5.759	***	par_27
e6	.281	.103	2.735	.006	par_28
e7	.723	.142	5.091	***	par_29
e8	1.077	.194	5.559	***	par_30
e9	.803	.173	4.652	***	par_31
e10	.916	.176	5.209	***	par_32
e11	.842	.177	4.749	***	par_33
e12	1.201	.203	5.922	***	par_34
e13	.885	.189	4.684	***	par_35
e15	.468	.114	4.092	***	par_36
e16	.911	.161	5.664	***	par_37
e14	.526	.125	4.224	***	par_38

.1.1.1.93

.1.1.1.94 Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Kompetensi Teknik_Tenaga Penjualan	.622
Efektivitas Kegiatan/_Aktivitas Tenaga_Penjual	.348
Kinerja_Tenaga Penjualan	.553
X16	.720
X15	.847
X14	.840
X13	.714
X12	.548
X11	.709
X10	.712
X9	.763
X8	.662
X7	.755
X6	.885
X5	.673
X4	.639
X3	.776
X2	.681
X1	.618

.1.1.1.95

.1.1.1.96 Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X 1 6	X 1 5	X 1 4	X 1 3	X 1 2	X 1 1	X 1 0	X 9	X 8	X 7	X 6	X 5	X 4	X 3	X 2	X 1
X 1 6	.0 2 2															
X 1 5	.0 2 3	.0 2 6														
X 1 4	- .0 3 9	.0 6 1	.0 2 5													
X 1 3	- .0 7 5	- .2 0 7	- .2 4 7	.0 0 0												
X 1 2	.1 1 1	.1 7 5	.4 4 0	- .0 1 3	.0 0 0											
X 1 1	- .1 4 8	- .6 7 0	- .5 8 6	.2 5 5	.0 3 0	.0 0 0										
X 1 0	.8 7 7	.7 5 0	.9 6 8	- .5 4 5	- .1 6 2	- .0 4 5	.0 0 0									
X 9	.8 5 5	1. 2 9 0	1. 6 0 3	- .3 6 7	- .7 5 1	- .4 9 3	.1 6 5	.0 0 0								
X 8	.5 6 7	.6 2 6	1. 7 5 4	.1 2 1	.0 0 3	.2 9 2	- .1 3 3	.0 0 9	.0 0 0							
X 7	.4 2 9	- .5 5 2	- .3 2 5	- .1 0 1	1. 0 3 2	.1 5 0	.5 5 0	.5 5 0	.6 3 0	.0 3 5						
X	.5	-	-	-	1.	-	.6	1.	.5	.0	.0					

	X 1 6	X 1 5	X 1 4	X 1 3	X 1 2	X 1 1	X 1 0	X 9	X 8	X 7	X 6	X 5	X 4	X 3	X 2	X 1
6	1 2	.0 8 2	.1 4 1	.5 1 8	2 3 7	.4 9 1	0 7 1	0 6 9	5 5 1.	7 0 9	4 1					
X 5	.9 6 7	.3 6 1	.2 9 7	- .8 5 4	.9 0 5	- .2 7 9	.9 8 8	1. 4 9 0	.8 3 5	.0 1 4	.0 2 3 1	.0 3 1				
X 4	1. 1 5 8	1. 0 8 5	1. 4 4 8	- .1 5 4	1. 0 5 4	.3 9 6	- .3 5 8	- .0 2 0	.3 7 2	- .8 1 7	- .2 6 5	- .3 6 3	.0 0 0			
X 3	.7 7 5	.8 6 3	.7 6 3	- .2 6 7	.0 7 8	- .1 7 6	.1 9 1	.0 8 2	- .2 5 8	.2 6 8	.2 2 4	- .0 3 1	- .0 7 0	.0 0 0		
X 2	.9 4 2	.9 1 1	1. 0 9 2	.3 1 6	.7 3 6	.3 1 5	- .3 6 2	- .5 0 8	- .5 4 9	.2 6 3	- .4 4 8	.1 8 8	- .2 1 9	.2 5 2	. 0 0 0	
X 1	1. 4 5 4	1. 1 4 1	1. 7 2 0	.4 6 8	.9 4 4	.6 7 5	- .0 7 1	- .0 5 2	.1 2 6	- .3 0 3	- .0 3 7	- .0 4 9	.4 9 8	- .3 1 8	. 0 4 4	. 0 0 0

.1.1.1.97

.1.1.1.98 Model Fit Summary

.1.1.1.99 CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	38	121.982	98	.051	1.245
Saturated model	136	.000	0		
Independence model	16	1302.319	120	.000	10.853

.1.1.1.100

.1.1.1.101

.1.1.1.102

.1.1.1.103 RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
-------	-----	-----	------	------

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.198	.877	.829	.632
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	1.454	.201	.094	.177

.1.1.1.104 Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.906	.885	.980	.975	.980
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

.1.1.1.105 Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.817	.740	.800
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

.1.1.1.106 NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	23.982	.000	56.227
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1182.319	1070.044	1302.023

.1.1.1.107

.1.1.1.108

.1.1.1.109 FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.232	.242	.000	.568
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	13.155	11.943	10.809	13.152

.1.1.1.110 RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.050	.000	.076	.488
Independence model	.315	.300	.331	.000

.1.1.1.111 AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	197.982	213.738	296.978	334.978

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Saturated model	272.000	328.390	626.303	762.303
Independence model	1334.319	1340.953	1376.002	1392.002

.1.1.1.112 ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.000	1.758	2.326	2.159
Saturated model	2.747	2.747	2.747	3.317
Independence model	13.478	12.344	14.687	13.545

.1.1.1.113

.1.1.1.114

.1.1.1.115

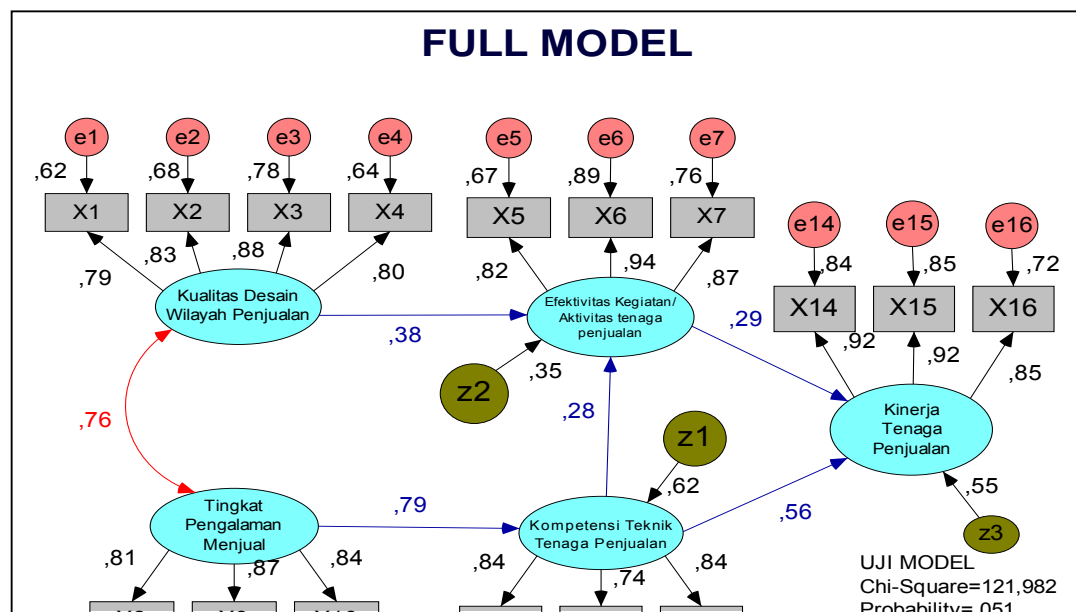
.1.1.1.116

.1.1.1.117 HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	100	109
Independence model	12	13

.1.1.1.118 Execution time summary

Minimization: .031
Miscellaneous: 1.625
Bootstrap: .000
Total: 1.656



Lampiran 7 : Perhitungan Z score

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	100	-2.74280	2.27834	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	100	-1.83934	2.01557	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	100	-2.38738	1.85416	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	100	-2.91347	2.09058	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	100	-2.24047	2.05632	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	100	-2.08461	2.35074	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	100	-1.85857	2.18180	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	100	-2.98579	2.02767	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	100	-2.93175	1.93647	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	100	-2.41988	2.04073	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	100	-2.12345	1.97136	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	100	-2.02633	2.24606	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	100	-2.57044	1.95897	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	100	-2.29708	2.08875	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	100	-2.92811	2.17906	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	100	-2.39004	2.01557	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Lampiran 8 : Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Reliability

Scale: Kualitas Desain Wilayah Penjualan

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1	6.47	1.676	30
x2	6.10	1.647	30
x3	5.83	1.510	30
x4	6.43	1.906	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	18.37	19.482	.727	.836
x2	18.73	19.995	.701	.846
x3	19.00	19.655	.829	.801
x4	18.40	18.386	.674	.863

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24.83	33.040	5.748	4

Reliability**Scale: Aktivitas Tenaga Penjualan****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x5	6.77	1.716	30
x6	6.40	1.653	30
x7	6.43	1.906	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x5	12.83	11.592	.761	.902
x6	13.20	11.407	.832	.847
x7	13.17	9.730	.846	.834

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.60	23.421	4.839	3

Reliability**Scale: Tingkat Pengalaman Menjual****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x8	6.63	1.377	30
x9	6.80	1.690	30
x10	6.50	1.548	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x8	13.30	9.045	.627	.839
x9	13.13	6.671	.757	.713
x10	13.43	7.564	.725	.744

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
------	----------	----------------	------------

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.93	16.133	4.017	3

Reliability

Scale: Kompetensi Teknik Tenaga Penjualan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x11	7.03	1.608	30
x12	6.60	1.276	30
x13	7.17	1.533	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x11	13.77	5.426	.591	.534
x12	14.20	7.821	.419	.738
x13	13.63	5.757	.589	.537

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.80	12.441	3.527	3

Reliability**Scale: Kinerja Tenaga Penjualan****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x14	6.70	1.343	30
x15	6.67	1.446	30
x16	7.03	1.542	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x14	13.70	7.114	.744	.743
x15	13.73	6.616	.745	.736
x16	13.37	6.792	.632	.853

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.40	14.248	3.775	3

Reliability

Scale: Kualitas Desain Wilayah Penjualan

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	100	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1	6.37	1.593	100
x2	6.34	1.816	100
x3	5.94	1.650	100
x4	6.24	1.799	100

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	18.52	22.070	.746	.871
x2	18.55	20.008	.768	.863
x3	18.95	20.937	.802	.850

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	18.52	22.070	.746	.871
x2	18.55	20.008	.768	.863
x3	18.95	20.937	.802	.850
x4	18.65	20.331	.753	.868

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24.89	35.776	5.981	4

Reliability

Scale: Aktivitas Tenaga Penjual

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x5	6.65	1.629	100
x6	6.29	1.578	100
x7	6.22	1.733	100

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x5	12.51	9.990	.775	.900
x6	12.87	9.670	.862	.830
x7	12.94	9.107	.814	.870

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.16	20.621	4.541	3

Reliability

Scale: Tingkat Pengalaman Menjual

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x8	6.36	1.795	100
x9	6.42	1.849	100
x10	6.34	1.793	100

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x8	12.76	11.659	.738	.862
x9	12.70	10.758	.804	.803
x10	12.78	11.365	.773	.831

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.12	23.925	4.891	3

Reliability**Scale: Kompetensi Teknik Tenaga Penjual****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.856	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x11	6.63	1.709	100
x12	6.32	1.638	100
x13	6.54	1.766	100

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x11	12.86	9.415	.762	.767
x12	13.17	10.526	.670	.852
x13	12.95	9.119	.759	.770

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.49	20.333	4.509	3

Reliability

Scale: Kinerja Tenaga Penjual

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x14	6.19	1.824	100
x15	6.16	1.762	100
x16	6.34	1.816	100

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x14	12.50	11.404	.857	.877
x15	12.53	11.726	.866	.870
x16	12.35	11.886	.807	.918

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.69	25.287	5.029	3

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	100	2	10	6.37	1.593
x2	100	3	10	6.34	1.816
x3	100	2	9	5.94	1.650
x4	100	1	10	6.24	1.799
x5	100	3	10	6.65	1.629
x6	100	3	10	6.29	1.578
x7	100	3	10	6.22	1.733
x8	100	1	10	6.36	1.795
x9	100	1	10	6.42	1.849
x10	100	2	10	6.34	1.793
x11	100	3	10	6.63	1.709
x12	100	3	10	6.32	1.638
x13	100	2	10	6.54	1.766
x14	100	2	10	6.19	1.824
x15	100	1	10	6.16	1.762
x16	100	2	10	6.34	1.816
Valid N (listwise)	100				

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1- ERROR	(Σ LOADING) ²	RELIABEL.	VAR.F
X1	0,79	0,6241	0,62	0,38	10,8900	0,8948	0,6
X2	0,83	0,6889	0,68	0,32			
X3	0,88	0,7744	0,78	0,22			
X4	0,80	0,6400	0,64	0,36			
JUMLAH	3,30	2,7274	2,720	1,28			
X5	0,82	0,6724	0,67	0,33	6,9169	0,9105	0,7
X6	0,94	0,8836	0,89	0,11			
X7	0,87	0,7569	0,76	0,24			

JUMLAH	2,63	2,3129	2,320	0,68			
X8	0,81	0,6561	0,66	0,34	6,3504	0,8795	0,7
X9	0,87	0,7569	0,76	0,24			
X10	0,84	0,7056	0,71	0,29			
JUMLAH	2,52	2,1186	2,130	0,87			
X11	0,84	0,7056	0,71	0,29	5,8564	0,8504	0,6
X12	0,74	0,5476	0,55	0,45			
X13	0,84	0,7056	0,71	0,29			
JUMLAH	2,42	1,9588	1,970	1,03			
X14	0,92	0,8464	0,84	0,16	7,2361	0,9246	0,8
X15	0,92	0,8464	0,85	0,15			
X16	0,85	0,7225	0,72	0,28			
JUMLAH	2,69	2,4153	2,410	0,59			